

## Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg: Längsschnittstudie in deutschen Betrieben ; erster Zwischenbericht

Bellmann, Lutz; Bender, Stefan; Bossler, Mario; Stephani, Jens; Wolter, Stefanie; Sliwka, Dirk; Kampkötter, Patrick; Laske, Katharina; Steffes, Susanne; Mohrenweiser, Jens; Nolte, André

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Zwischenbericht / interim report

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:  
Bundesministerium für Arbeit und Soziales

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Bellmann, L., Bender, S., Bossler, M., Stephani, J., Wolter, S., Sliwka, D., ... Nolte, A. (2014). *Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg: Längsschnittstudie in deutschen Betrieben ; erster Zwischenbericht*. (Forschungsbericht / Bundesministerium für Arbeit und Soziales, FB442). Nürnberg: Bundesministerium für Arbeit und Soziales; Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit (IAB); Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) GmbH; Universität Köln. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-47252-3>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen. Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

**gesis**  
Leibniz-Institut  
für Sozialwissenschaften

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public. By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Mitglied der  
  
Leibniz-Gemeinschaft



Bundesministerium  
für Arbeit und Soziales

# Forschungs bericht

Arbeitsmarkt

442

**Arbeitsqualität und  
wirtschaftlicher Erfolg:  
Längsschnittstudie in  
deutschen Betrieben**

**– Erster Zwischenbericht –**

Institut für Arbeitsmarkt-  
und Berufsforschung

Die Forschungseinrichtung der  
Bundesagentur für Arbeit



Universität zu Köln

**Forschungskooperation des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS)**

**Erster Zwischenbericht im Projekt**

## **Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg: Längsschnittstudie in deutschen Betrieben**

Stand 30. Juni 2013

**Projektteam:**

**IAB:**

Prof. Dr. Lutz Bellmann, Stefan Bender, Mario Bossler, Jens Stephani, Stefanie Wolter

**Universität zu Köln:**

Prof. Dr. Dirk Sliwka, Dr. Patrick Kampkötter, Katharina Laske

**ZEW:**

Dr. Susanne Steffes, Dr. Jens Mohrenweiser, André Nolte

Das Projektteam bedankt sich herzlichst bei Miriam Gensicke und Nikolai Tschersich von TNS Infratest Sozialforschung sowie Holger Schütz, Reiner Gilberg, Christian Dickmann und Helmut Schröder vom infas Institut für angewandte Sozialwissenschaft GmbH und sämtlichen Interviewern für die Beratung und Durchführung der Befragungen.

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Das Linked Personnel Panel.....</b>	<b>5</b>
<b>2.1</b>	<b>Fragebogeninhalte der Betriebsbefragung.....</b>	<b>6</b>
<b>2.2</b>	<b>Stichprobe Betriebe.....</b>	<b>9</b>
	Grundgesamtheit IAB-Betriebspanel.....	9
	Stichprobe für die LPP-Betriebsbefragung .....	10
<b>2.3</b>	<b>Verlauf der Feldphase und Datenprüfung.....</b>	<b>12</b>
	Feldphase .....	12
	Datenprüfung und Editing .....	13
<b>2.4</b>	<b>Ergebnisse und Hochrechnung .....</b>	<b>14</b>
	Rücklauf.....	14
	Hochrechnung .....	17
<b>2.5</b>	<b>Repräsentativität der Betriebsbefragung.....</b>	<b>18</b>
<b>2.6</b>	<b>Fragebogeninhalte der Beschäftigtenbefragung .....</b>	<b>21</b>
<b>2.7</b>	<b>Stichprobe Beschäftigte.....</b>	<b>24</b>
	Grundgesamtheit der Beschäftigtenbefragung.....	24
	Stichprobenziehung.....	24
<b>2.8</b>	<b>Verlauf der Feldphase in der Beschäftigtenbefragung.....</b>	<b>28</b>
	Feldphase .....	28
	Datenprüfung und –editing .....	29
<b>2.9</b>	<b>Rücklauf und Gewichtung .....</b>	<b>30</b>
	Rücklauf.....	30
	Gewichtung .....	33
<b>2.10</b>	<b>Selektivität und Repräsentativität.....</b>	<b>34</b>
	Repräsentativität der LPP-Beschäftigtenbefragung .....	34
	Zuspielbereitschaft .....	36
<b>3</b>	<b>Messgrößen der Arbeitsqualität.....</b>	<b>40</b>
<b>4</b>	<b>Personalplanung und –beschaffung.....</b>	<b>46</b>
<b>4.1</b>	<b>Personalplanung und Altersstruktur.....</b>	<b>46</b>
	Personalplanung.....	46
	Analyse der Altersstruktur.....	49
<b>4.2</b>	<b>Rekrutierungsprozesse.....</b>	<b>50</b>

Anzahl an Bewerbungen und Dauer bis zur Stellenbesetzung .....	50
Intensität der Prüfung von Bewerbern .....	53
Fluktuation innerhalb der Probezeit .....	55
<b>4.3 Rekrutierungsstrategien .....</b>	<b>56</b>
Rekrutierung aus dem Ausland .....	56
Rekrutierung per Social Media .....	57
<b>4.4 Kriterien der Personalauswahl .....</b>	<b>59</b>
<b>5 Personalentwicklung .....</b>	<b>62</b>
<b>5.1 Strategische Personalentwicklung .....</b>	<b>62</b>
Entwicklungspläne .....	63
Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen .....	65
Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungen und Arbeitsqualität .....	70
<b>5.2 Beförderungen im Betrieb .....</b>	<b>71</b>
Beförderungskriterien .....	71
Frauen in Führungspositionen .....	74
<b>5.3 Maßnahmen der Qualifizierung .....</b>	<b>84</b>
Zusatzqualifikationen während der Ausbildung .....	87
Höherqualifizierung .....	88
Mitarbeiterqualifizierung und Arbeitsqualität .....	91
Externe und interne Weiterbildungskurse .....	92
<b>6 Performancemanagement und variable Vergütung .....</b>	<b>95</b>
<b>6.1 Performance Management .....</b>	<b>95</b>
Leistungsbeurteilungen .....	95
Verteilungsempfehlungen .....	103
Beurteilerrunden .....	105
<b>6.2 Ausgestaltung variabler Vergütung .....</b>	<b>108</b>
<b>6.3 Leistungsbeurteilung, Vergütung und Arbeitsqualität .....</b>	<b>115</b>
<b>7 Unternehmenskultur und Zertifizierungen .....</b>	<b>120</b>
<b>7.1 Unternehmenskultur und Human Resource Management .....</b>	<b>121</b>
Wertekodizes und Unternehmensleitlinien .....	121
Mitarbeiterbefragungen und Arbeitsqualität .....	122
<b>7.2 Zertifizierung von Betrieben .....</b>	<b>127</b>
Verbreitung von Zertifizierungen .....	127
Zertifizierungen Vereinbarkeit von Familie und Beruf und Arbeitsqualität .....	132
Zertifizierung Gesundheitsmanagement und Arbeitsqualität .....	134

<b>8</b>	<b><i>Arbeitsbedingungen und Belastungen: Ubiquitous Working</i></b>	<b>137</b>
	Homeoffice .....	138
	Unterbrechungen der Freizeit und Arbeitsqualität .....	142
<b>9</b>	<b><i>Schlussbemerkungen und Ausblick</i></b>	<b>145</b>
	<b><i>Literaturverzeichnis</i></b>	<b>148</b>
<b>A</b>	<b><i>Anhang</i></b>	<b>156</b>

## ***Tabellenverzeichnis***

Tabelle 2-1: Fallzahlen in der Bruttostichprobe der LPP-Betriebsbefragung.....	11
Tabelle 2-2: Überblick über Verlauf der Feldphase.....	13
Tabelle 2-3: Rücklauf der LPP-Betriebsbefragung.....	15
Tabelle 2-4: Kennzahlen der befragten Betriebe.....	16
Tabelle 2-5: Regression zur Selektivität der LPP-Betriebsbefragung.....	21
Tabelle 2-6: Feldergebnis der LPP-Beschäftigtenbefragung .....	29
Tabelle 2-7: Ausschöpfung der LPP-Beschäftigtenbefragung.....	29
Tabelle 2-8: Kennzahlen der LPP-Beschäftigtenbefragung.....	31
Tabelle 2-9: Repräsentativität der LPP-Beschäftigtenbefragung .....	35
Tabelle 2-10: Zuspield- und Panelbereitschaft in der LPP-Beschäftigtenbefragung .....	36
Tabelle 2-11: Regression Zuspieldbereitschaft.....	39
Tabelle 5-1: Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungen und Arbeitsqualität.....	71
Tabelle 5-2: Korrelation von Beförderungs- und Einstellungskriterien.....	73
Tabelle 5-3: Hemmnisse für das Ziel einer Steigerung des Frauenanteils.....	81
Tabelle 5-4: Steigerung des Frauenanteils und Wahrnehmungen der Beschäftigten.....	84
Tabelle 5-5: Höherqualifizierung und Arbeitsqualität .....	92
Tabelle 5-6: Formale und informelle Weiterbildung .....	93
Tabelle 6-1: Leistungsbeurteilungen und Arbeitsqualität.....	116
Tabelle 6-2: Verteilungsempfehlungen und Arbeitsqualität .....	117
Tabelle 6-3: Umgang mit Schlechtleistern und Arbeitsqualität.....	119
Tabelle 6-4: Variable Vergütungsbestandteile und Arbeitsqualität .....	120
Tabelle 7-1: Mitarbeiterbefragungen und Arbeitsqualität.....	123
Tabelle 7-2: Leistungsbeurteilungen und Unternehmenskultur .....	125
Tabelle 7-3: Mitarbeitergespräche und Unternehmenskultur.....	126
Tabelle 7-4: Entwicklungspläne und Unternehmenskultur .....	127
Tabelle 7-5: Zertifizierung Vereinbarkeit von Familie und Beruf und Arbeitsqualität .....	134
Tabelle 7-6: Zertifizierung Gesundheitsmanagement und Arbeitsqualität.....	135
Tabelle 8-1: Unterbrechungen der Freizeit und Arbeitsqualität .....	144
Tabelle A-1: Zusammensetzung der Branchengruppen .....	156
Tabelle A-2: Heterogenität der Messgrößen der Arbeitsqualität .....	157
Tabelle A-3: Heterogenität des WFC und des FWC.....	158
Tabelle A-4: Heterogenität der Nutzung von Social Media zur Personalrekrutierung.....	159
Tabelle A-5: Heterogenität von Mitarbeitergesprächen und Zielvereinbarungen .....	160
Tabelle A-6: Heterogenität der Beschäftigten im Homeoffice.....	161



## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 2-1: Überblick über die LPP-Befragungen.....	6
Abbildung 2-2: Fragenschwerpunkte der Betriebsbefragung.....	7
Abbildung 2-3: Verteilung der Betriebe nach Regionen .....	17
Abbildung 2-4: Vergleich tatsächlicher und hochgerechneter Angaben.....	18
Abbildung 2-5: Fragenschwerpunkte der LPP-Beschäftigtenbefragung .....	23
Abbildung 2-6: Einschränkungen von Betrieben und Beschäftigten für die LPP-Beschäftigtenbefragung.....	27
Abbildung 2-7: Anzahl Kinder unter 14 im Haushalt.....	32
Abbildung 2-8: Schul- und Ausbildungsabschluss.....	32
Abbildung 2-9: Altersdurchschnitt in Grundgesamtheit und Beschäftigtenbefragung .....	33
Abbildung 2-10: Zuspieldbereitschaft nach Berufsbildung.....	37
Abbildung 4-1: Verbreitung von Personalplänen nach Betriebsgröße.....	48
Abbildung 4-2: Langfristigkeit von Personalplänen .....	49
Abbildung 4-3: Analyse der Altersstruktur nach Betriebsgröße.....	50
Abbildung 4-4: Anzahl an Bewerbungen je ausgeschriebene Stelle .....	52
Abbildung 4-5: Dauer von Rekrutierungsprozessen .....	53
Abbildung 4-6: Dauer von Rekrutierungsprozessen nach Mitarbeitergruppen .....	54
Abbildung 4-7: Anteile während der Probezeit ausgeschiedener Mitarbeiter.....	55
Abbildung 4-8: Rekrutierung von Fachkräften aus dem Ausland nach Betriebsgröße .....	57
Abbildung 4-9: Nutzung sozialer Medien für die Personalbeschaffung nach Betriebsgröße und Branche.....	59
Abbildung 4-10: Kriterien bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter.....	60
Abbildung 5-1: Verbreitung von Entwicklungsplänen nach Betriebsgröße und Branche ...	63
Abbildung 5-2: Verbreitung von Entwicklungsplänen nach Mitarbeitergruppen .....	64
Abbildung 5-3: Verbreitung von Mitarbeitergesprächen nach Betriebsgröße und Branche .....	65
Abbildung 5-4: Verbreitung von Mitarbeitergesprächen nach Mitarbeitergruppen .....	66
Abbildung 5-5: Verbreitung von schriftlich fixierten Zielvereinbarungen nach Betriebsgröße und Branche.....	67
Abbildung 5-6: Schriftlich fixierte Zielvereinbarungen nach Mitarbeitergruppen.....	68
Abbildung 5-7: Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen nach Mitarbeitergruppen.	69
Abbildung 5-8: Kriterien für die Beförderung aus Sicht der Betriebe .....	72
Abbildung 5-9: Kriterien für die Beförderung aus Sicht der Beschäftigten .....	74
Abbildung 5-10: Anteil von Frauen in Führungspositionen nach Betriebsgröße .....	77
Abbildung 5-11: Anteil von Frauen in Führungspositionen nach Branche.....	77
Abbildung 5-12: Steigerung des Frauenanteils in Führungspositionen.....	78
Abbildung 5-13: Hemmnisse für das Ziel einer Steigerung des Frauenanteils .....	79
Abbildung 5-14: Maßnahmen zur Steigerung des Frauenanteils.....	82

Abbildung 5-15: Anteil Führungspositionen nach Geschlecht.....	83
Abbildung 5-16: Zusätzliche Inhalte in der Ausbildung nach Betriebsgröße.....	88
Abbildung 5-17: Zusätzliche Inhalte während der Ausbildung nach Branche.....	89
Abbildung 5-18: Höherqualifizierung nach Betriebsgröße.....	90
Abbildung 5-19: Höherqualifizierung nach Branche .....	91
Abbildung 5-20: Subjektive Wahrnehmung der Qualifizierung.....	94
Abbildung 6-1: Verbreitung von Leistungsbeurteilungen nach Betriebsgröße.....	97
Abbildung 6-2: Verbreitung von Leistungsbeurteilungen nach Branche .....	98
Abbildung 6-3: Verbreitung von Leistungsbeurteilungen nach Mitarbeitergruppe.....	99
Abbildung 6-4: Verbreitung von Leistungsbeurteilungen nach Mitarbeitergruppe und Betriebsgröße.....	100
Abbildung 6-5: Verbreitung von Leistungsbeurteilungen nach Mitarbeitergruppe und Branche .....	101
Abbildung 6-6: Maßnahmen bei Unzufriedenheit mit der Leistung.....	102
Abbildung 6-7: Verbreitung von Verteilungsempfehlungen nach Betriebsgröße .....	104
Abbildung 6-8: Verbreitung von Verteilungsempfehlungen nach Mitarbeitergruppe .....	105
Abbildung 6-9: Verbreitung von Beurteilerrunden nach Betriebsgröße .....	107
Abbildung 6-10: Verbreitung von Beurteilerrunden nach Mitarbeitergruppe .....	108
Abbildung 6-11: Verbreitung eines variablen Gehaltssystems nach Betriebsgröße .....	109
Abbildung 6-12: Verbreitung eines variablen Gehaltssystems nach Mitarbeitergruppe und Betriebsgröße.....	110
Abbildung 6-13: Verbreitung eines variablen Gehaltssystems nach Mitarbeitergruppe und Branche .....	111
Abbildung 6-14: Anteil Mitarbeiter mit variabler Vergütung .....	112
Abbildung 6-15: Variabler Vergütungsanteil nach Mitarbeitergruppe .....	113
Abbildung 6-16: Ausgestaltung variabler Vergütung nach Mitarbeitergruppe .....	114
Abbildung 7-1: Verbreitung von Wertekodizes .....	122
Abbildung 7-2: Dimensionen der Unternehmenskultur.....	124
Abbildung 7-3: Teilnahme an Zertifizierungsverfahren.....	128
Abbildung 7-4: Art der Zertifizierungsverfahren .....	129
Abbildung 7-5: Gründe für Teilnahme an Zertifizierungsverfahren .....	130
Abbildung 7-6: Gründe für Nicht-Teilnahme an Zertifizierungsverfahren.....	131
Abbildung 8-1: Verbreitung von Homeoffice .....	139
Abbildung 8-2: Vertraglich vereinbartes Homeoffice.....	139
Abbildung 8-3: Verteilung der Arbeitszeit im Homeoffice .....	140
Abbildung 8-4: Kompensation der im Homeoffice verbrachten Arbeitszeit.....	141
Abbildung 8-5: Verteilung der Häufigkeit von Unterbrechungen der Freizeit .....	143

# 1 Einleitung

Instrumente des Personalmanagements prägen in wesentlichen Bereichen die Qualität der Arbeit in Unternehmen und haben somit einen zentralen Einfluss auf die Motivation, die Bindung, die Effizienz und letztendlich auf die Produktivität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.<sup>1</sup> Aus diesem Grund sind die Wirksamkeit von Instrumenten des Personalmanagements und deren Auswirkungen auf die Arbeitsqualität zunehmend in den Fokus von Wissenschaft, Wirtschaft und Öffentlichkeit gerückt. Während zahlreiche Unternehmensberatungen die Einführung vermeintlich wirksamer Instrumente des Personalmanagements bei Unternehmen anstoßen oder begleiten, arbeiten Wissenschaftler daran, die Verbreitung und die Wirksamkeit dieser Instrumente unter Berücksichtigung der Heterogenität der Unternehmen zu analysieren.

Letzteres ist ein schwieriges Unterfangen, da Instrumente nicht zufällig eingeführt werden und man daher aus der Tatsache, dass erfolgreiche Unternehmen bestimmte Instrumente einsetzen, nicht ableiten kann, dass die Nutzung der Instrumente auch den Erfolg erhöht. So ist es beispielsweise wahrscheinlich, dass vor allem diejenigen Unternehmen in Personalmanagement investieren, in denen die Wirksamkeit höher ist als bei anderen Unternehmen. Zudem können sich finanziell erfolgreiche Unternehmen möglicherweise ein aufwändigeres Personalmanagement leisten. Eine positive Korrelation zwischen dem Einsatz „moderner“ Instrumente der Personalarbeit und dem wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens sagt also noch nichts über die Richtung des Kausalzusammenhangs aus.

Insbesondere die allgemeine Unternehmenskultur sowie die Zusammensetzung und Einstellungen der Belegschaft spielen eine große Rolle bei der Wirksamkeit von Personalinstrumenten. Dies sind Faktoren, die in vielen bisherigen Studien aufgrund des Mangels an Informationen kaum berücksichtigt werden konnten. Auch sind wiederholte Befragungen derselben Unternehmen und Mitarbeiter essentiell, um kausale Wirksamkeitsanalysen durchführen zu können.

---

<sup>1</sup> Um die Lesbarkeit des Textes zu erleichtern, wird im Folgenden statt beider Geschlechtsformen nur die männliche Form verwendet.

Um die Wirkung von Instrumenten des Personalmanagements zu untersuchen, bedarf es demnach einerseits Informationen auf der Betriebsebene, nämlich ob ein Instrument eingeführt und angeboten wird und welche Rahmenbedingungen im Unternehmen existieren. Andererseits werden Informationen über die Beschäftigten benötigt, insbesondere zur Nutzung der angebotenen Instrumente, weitere arbeitsplatzbezogene Merkmale und Bedingungen, der soziodemografische Hintergrund, die Persönlichkeit sowie die erlebte Arbeitsqualität. Bisherige wissenschaftliche Analysen haben sich meist entweder auf die Betriebs- oder auf die Mitarbeiterperspektive beschränkt. So erfragt das IAB-Betriebspanel für Deutschland regelmäßig auch ausgewählte, aber nur eingeschränkte Aspekte der Personalarbeit in deutschen Betrieben. Für die Beschäftigtenseite steht der Forschung das Sozioökonomische Panel Deutschlands (SOEP), jedoch mit wenigen Fragen zur erlebten Arbeitsqualität zur Verfügung. Zur umfassenden Analyse der Instrumente des Personalmanagements und der erlebten Arbeitsqualität sind jedoch Daten notwendig, die beide Seiten verbinden. Dagegen stehen seit 2005 die LIAB-Daten des IAB zur Verfügung, welche aus einer Verknüpfung des IAB-Betriebspanels und den administrativen Daten der Bundesagentur für Arbeit aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten dieser Betriebe (Beschäftigtenstatistik) bestehen. Die Beschäftigtenstatistik bildet zwar die Erwerbsverläufe der Beschäftigten ab, enthält aber keine Informationen zur erlebten Arbeitsqualität. Solche Daten, welche sowohl Befragungen der Unternehmensleitungen (oder der Personalverantwortlichen) als auch Befragungen der in diesen Unternehmen beschäftigten Mitarbeiter enthalten, sind bisher kaum existent. Eine Ausnahme ist die vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) im Jahr 2005 bei Psychonomics in Auftrag gegebene Befragung „Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland“, die jedoch nur zu einem Zeitpunkt erhoben wurde (Hauser et. al 2005) und daher kaum kausale Analysen oder die Abbildung zeitlicher Entwicklungen zulässt.

Es gibt also bisher keinen Datensatz in Deutschland, der über einen längeren Zeitraum eine umfassende und detaillierte Erhebung wichtiger Bereiche des Personalmanagements und von Aspekten der Unternehmenskultur beinhaltet und dabei sowohl die Betriebs- als auch Beschäftigtenebene betrachtet. Im Projekt „Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg: Längsschnittanalyse in deutschen Betrieben“ wurden das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), das Seminar für ABWL und Personalwirtschaftslehre an der Universität zu Köln sowie das Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) beauftragt, diese Lücke zu füllen. Im Rahmen dieses Projektes wurde in den letzten zwölf Monaten die erste Welle des *Linked Personnel Panel* (LPP) erstellt. Der vorliegende Zwischenbericht stellt die Ergebnisse der ersten Analysen vor.

Die Befragungsdaten bestehen aus zwei Teilen, nämlich aus einer Befragung von 1.219 Personalverantwortlichen in Betrieben, die auch im Jahr 2011 und 2012 am IAB-Betriebspanel teilgenommen haben sowie aus einer Befragung von 7.508 Personen, die zum Zeitpunkt der Interviews in 869 dieser Betriebe beschäftigt waren. In der Betriebsbefragung wurden unter anderem detaillierte Fragen zu den Personalmanagement-Bereichen „Personalplanung und –beschaffung“, „Personalentwicklung“ und „Performancemanagement und variable Vergütung“ gestellt. Außerdem wurde die Nutzung einzelner spezifischer Instrumente zur Prägung der Unternehmenskultur erhoben. In der Beschäftigtenbefragung wurden verschiedene wahrgenommene Messgrößen der Arbeitsqualität, die arbeitsplatzbezogenen Bedingungen und Merkmale der Beschäftigung, die Teilhabe an Instrumenten des Personalmanagements, der soziodemografische Hintergrund und verschiedene Persönlichkeitsmerkmale abgefragt. Die Befragung von Betrieben und ihren Beschäftigten können jeweils unabhängig voneinander analysiert werden. Zusätzlich sind verknüpfte Analysen auf beiden Ebenen möglich. Darüber hinaus können beide Befragungen mit den Daten des IAB-Betriebspanels und zu einem späteren Zeitpunkt auch mit den administrativen Beschäftigtendaten des IAB verknüpft werden. Durch diese beiden zusätzlichen Quellen können die Rolle der Rahmenbedingungen der Betriebe für die genutzten Instrumente des Personalmanagements sowie die Rolle der Erwerbshistorie der Beschäftigten für die erlebte Arbeitsqualität analysiert werden.

Der Zwischenbericht verfolgt einerseits das Ziel, deskriptive Ergebnisse der ersten Welle beider Befragungen darzustellen. Andererseits soll bereits hier auf zukünftige Forschungsfragen hingewiesen werden.<sup>2</sup> Der Bericht ist folgendermaßen gegliedert: In Abschnitt 2 wird die Entstehung der Daten von der Ziehung der Stichprobe über die Gestaltung der Erhebungsinstrumente bis zur Beschreibung der Feldphase und der Feldergebnisse beschrieben. Dies wird erst für die Betriebsbefragung (Abschnitt 2.1 bis 2.5) und im Anschluss für die Beschäftigtenbefragung (Abschnitt 2.6 bis 2.10) dargestellt. In Abschnitt 3 werden die genutzten Messgrößen der Arbeitsqualität vorgestellt, die in späteren Analysen als Zielvariablen dienen. In den Abschnitten 4 bis 7 wird die Verbreitung von Maßnahmen der verschiedenen Bereiche des Personalmanagements vorgestellt und diskutiert. Dabei wird auch auf die Heterogenität in der Nutzung sowohl zwischen Betrieben als auch zwischen Beschäftigten eingegangen. Zusätzlich werden erste Analysen interessanter Korrelationen zwischen Instrumenteneinsatz und Messgrößen der Arbeitsqualität gezeigt. Aus diesen sind zwar noch keine kausalen Aussagen abzuleiten, sie sollen aber beispielhaft aufzeigen, welche Themen sich mit den Daten untersuchen lassen. In Abschnitt 8 wird au-

---

<sup>2</sup> Aufgrund der Fülle an Informationen und um in sich geschlossene Themenabschnitte darstellen zu können, werden nicht alle Fragen einzeln ausgewertet.

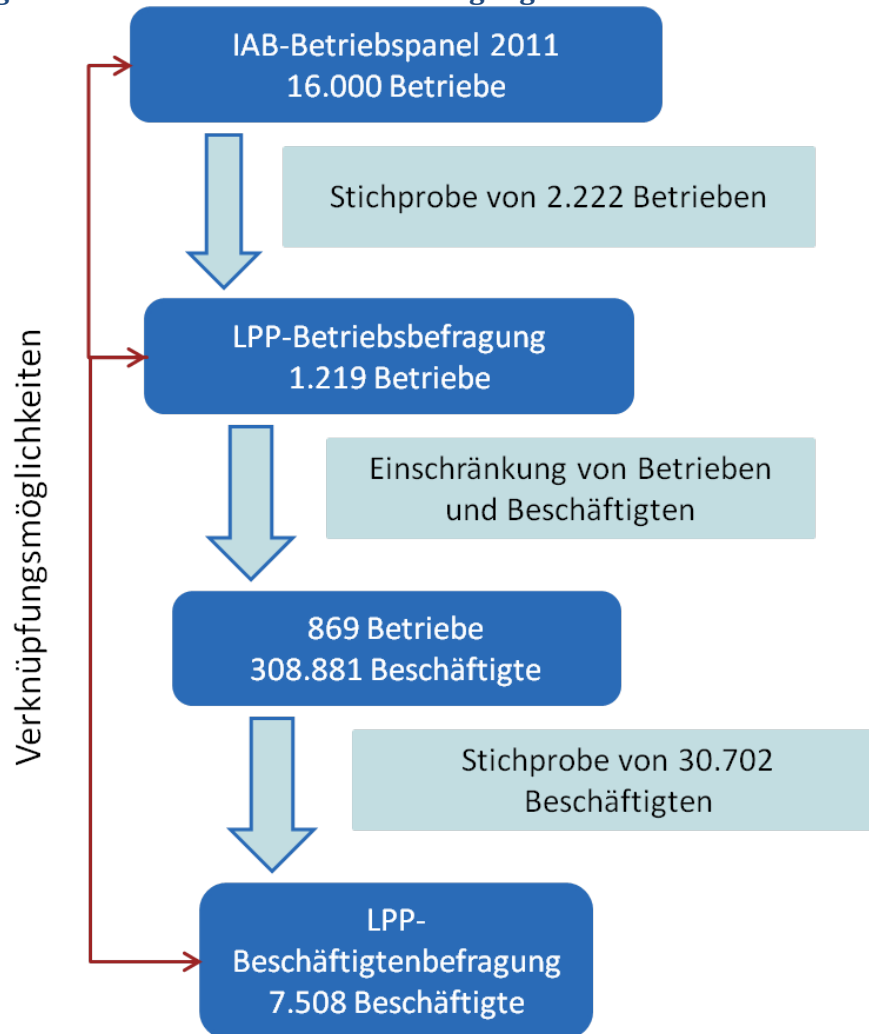
ßerdem das Analysepotenzial der Daten bezüglich zur Wirkung von Arbeitsbedingungen und –belastungen aufgezeigt. Abschnitt 9 beinhaltet Schlussbemerkungen und einen Ausblick.

## 2 Das Linked Personnel Panel

Die Potenziale des Datensatzes liegen gerade in der Verbindung von Betriebs- und Beschäftigtenperspektive. In Abbildung 2-1 sind die Zusammenhänge zwischen den Befragungen und die Verknüpfungsmöglichkeiten untereinander schematisch dargestellt. Ausgangspunkt ist das IAB-Betriebspanel 2011, aus welchem eine Stichprobe von Betrieben befragt wurde. Diese Betriebe bilden wiederum die Basis für die Befragung der Beschäftigten. Dieses aufeinander aufbauende System von Betriebs- und Beschäftigtenbefragung ermöglicht die Verknüpfung der Datensätze untereinander. Über unterschiedliche Identifikatoren für Personen und Betriebe in jedem Datensatz und eine Schlüsseltabelle wird sichergestellt, dass eine Zuspiegelung nur dann möglich ist, wenn das Einverständnis der Betriebe und der Beschäftigten dazu vorliegt.

Der LPP-Datensatz ist ein komplexer Datensatz, der unterschiedliche Auswertungsperspektiven und -methoden ermöglicht. Um eine Grundlage für die Datenauswertung zu schaffen, wird in Kapitel 2 die Datenentstehung von Betriebs- und Beschäftigtenbefragung dargestellt. Dabei werden getrennt für Betriebs- und Beschäftigtenbefragung die inhaltlichen Schwerpunkte, die Stichprobenziehung, der Verlauf der Feldphase sowie der Rücklauf und die Repräsentativität der Befragung erläutert. Abbildung 2-1 dient dabei als Ankerpunkt für die Datenerstellung.

Abbildung 2-1: Überblick über die LPP-Befragungen



Quelle: eigene Darstellung.

## 2.1 Fragebogeninhalte der Betriebsbefragung

Der Fokus der Betriebsbefragung im Forschungsprojekt “Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg” liegt auf der Ausgestaltung des Personalmanagements in den Betrieben. Die Befragung ist inhaltlich und zeitlich eng an die Befragung zum IAB-Betriebspanel gebunden. Dieser Bezug bietet den Vorteil, dass die umfangreichen Daten aus der Erhebung zum IAB-Betriebspanel in diesem Projekt genutzt werden können. Die Zusatzbefragung kann dadurch stärker fokussiert und für die Betriebe interessanter gestaltet werden, da wichtige Kenngrößen wie Umsatz oder Mitarbeiterstruktur nicht erneut erhoben werden müssen. Bereits im breit aufgestellten IAB-Betriebspanel werden



einige Themen angeschnitten, die für die Zusatzerhebung eine Rolle spielen. Hier liegt auch die besondere Herausforderung der Zusatzbefragung. Themen, die bereits im IAB-Betriebspanel abgefragt werden, können nur sehr begrenzt in der Befragung zum Forschungsprojekt wieder aufgegriffen werden, da die Befragungen zwar direkt aufeinander folgen, ein Rückverweis auf das IAB-Betriebspanel aber nicht möglich ist. Aus diesem Grund spielte die Balance zwischen einer umfassenden Abbildung aller Personalmanagementteile und der Vermeidung von Überschneidungen zum IAB-Betriebspanel für das Forscherteam bei der Fragebogengestaltung eine zentrale Rolle. In Abbildung 2-2 werden die inhaltlichen Schwerpunkte zusammengefasst und den beiden Betriebsbefragungen zugeordnet. Blaue Schrift deutet auf exklusive Themen des IAB-Betriebspanels, orangene auf solche der Zusatzbefragung hin, schwarz dargestellte Themen finden sich in beiden Befragungen. Hinzu kommen Erfolgsmaße, Strukturmerkmale der Betriebe und Informationen zu zeitlichen Veränderungen. Letztere sind insbesondere wichtig, um kausale Effekte identifizieren zu können.

**Abbildung 2-2: Fragenschwerpunkte der Betriebsbefragung**

Personalplanung & -beschaffung	Personalentwicklung	Performance Management & Vergütung	Bindung, Werte & Unternehmenskultur
Strukturmerkmale Erfolgsmaße Zeitliche Veränderungen			

Themen, die nur im IAB-Betriebspanel abgefragt werden, sind blau dargestellt. Themen, die ausschließlich in der Zusatzbefragung enthalten sind, sind orange.

Nachfolgend werden zu den oben skizzierten Themenbereichen die konkreten Frageschwerpunkte dargestellt. Im Abschnitt „Personalplanung und -beschaffung“ wird erhoben, inwieweit eine strategische Personalplanung stattfindet und ob Prognosen über die Altersstruktur durchgeführt werden. Außerdem werden die Rekrutierungskanäle der Betriebe erfragt. Hier spielen neben den klassischen Wegen auch neuere Strategien wie das Anwerben über soziale Netzwerke oder das gezielte Suchen nach Fachkräften aus dem Ausland eine Rolle. Zusätzlich zu den Kanälen, über die Personal gesucht wird, werden die Betriebe nach der Dauer des Stellenbesetzungsprozesses befragt. Außerdem wird erhoben, welche Auswahlkriterien bei Bewerbern eine Rolle spielen.

Der zweite Fragenblock beschäftigt sich mit der „Personalentwicklung“. Hier wird der Fokus auf Mitarbeitergespräche, Leistungsbeurteilung und interne Karrieremöglichkeiten

gelegt. Es wird erfasst, ob und falls ja, für welche Gruppen im Betrieb Zielvereinbarungen und Entwicklungspläne existieren. Außerdem sollen die Betriebe angeben, ob sie systematisch Leistungsbeurteilungen durchführen und wie sie mit Mitarbeitern umgehen, deren Leistung nicht zufriedenstellend ist. Im letzten Teil dieses Blocks wird erfragt, ob Betriebe den Erwerb von Zusatzqualifikationen unterstützen und Auszubildende über die gesetzlichen Mindestbestimmungen hinaus qualifizieren.

In einem eigenen Block werden Angaben zur variablen Vergütung erhoben. Dabei stehen die Zielgruppen variabler Vergütung und vor allem die betriebliche Ausgestaltung der variablen Anteile im Fokus.

Im Abschnitt „Bindung, Werte und Unternehmenskultur“ werden Maßnahmen abgefragt, die Betriebe für die Bindung von Mitarbeitern an den Betrieb nutzen. Zunächst werden Wertekodizes und Zertifizierungen der Betriebe erhoben, sowie die Möglichkeit zur Partizipation durch Mitarbeiterbefragungen und die Förderung von Frauen in Betrieben. An dieser Stelle vertieft der Zusatzfragebogen das IAB-Betriebspanel.

Daran schließt sich ein Fragenblock zu „Strukturmerkmalen“ an. Hier werden allgemeine Fragen zur Organisation des Betriebes wie Hierarchiestufen, Organisationsstruktur oder Eigentumsverhältnisse gestellt, die intensivere Analysen der Heterogenität von Betrieben erlauben.

Bei der Ausarbeitung des Betriebsfragebogens wurden zahlreiche existierende Befragungsinstrumente analysiert und weitere Quellen einbezogen. Neben selbstformulierten Fragen zu Bereichen, in denen es noch keine systematischen Befragungsinstrumente gab, wurden so auch Erfahrungen aus anderen Befragungen genutzt und Befragungselemente teilweise übernommen. Einige Themen wurden im Betriebsfragebogen nicht berücksichtigt, wie etwa das Thema Gesundheit, da hier bereits umfangreiche Fragen im IAB-Betriebspanel existieren, die für Analysen genutzt werden können und mit der Individualbefragung der Beschäftigten im LPP verbunden werden können.

Zusammen mit dem Fragebogen des IAB-Betriebspanels deckt die Betriebsbefragung Personalarbeit und Arbeitsqualität betreffende Themen umfassend ab. Die Fragebogenentwürfe wurden sowohl mit dem Befragungsinstitut Infratest als auch mit den Mitgliedern des Forschungsbeirats umfassend diskutiert und Verbesserungsvorschläge wenn möglich umgesetzt. Auch wenn die Panelstruktur des Forschungsdesigns eine

gewisse zeitliche Stabilität der Fragen über die Wellen erfordert, können einzelne Themen auch in kommenden Wellen ergänzt werden.

## 2.2 Stichprobe Betriebe

### Grundgesamtheit IAB-Betriebspanel

Für das Forschungsvorhaben wird für die Betriebsbefragung das IAB-Betriebspanel als Grundgesamtheit verwendet, wie auch in Abbildung 2-1 im ersten Feld zu sehen ist. In der repräsentativen Arbeitgeberbefragung des IAB-Betriebspanels werden deutschlandweit jährlich möglichst dieselben Betriebe und Dienststellen aller Branchen und Größenklassen mit mindestens einem sozialversicherungspflichtig Beschäftigten befragt. Die Fallzahlen der Nettostichprobe sind über die Jahre deutlich gestiegen von 4.300 befragten Betrieben 1993 auf fast 16.000 Betriebe jährlich seit 2001. Seit 1996 werden auch Betriebe in Ostdeutschland befragt. Die Aufstockung der Betriebe im Jahr 2000 ermöglichte auch regionale Analysen mit ausreichend großen Fallzahlen.

Die zu befragenden Betriebe werden aus der Betriebsdatei der Bundesagentur für Arbeit gezogen. Stichtag der Ziehung ist jeweils der 30.06. des Vorjahres. Um Betriebe aller Branchen und Größenklassen in der Befragung zu berücksichtigen, wird die Stichprobe disproportional nach Betriebsgröße, Bundesland und Branche geschichtet gezogen, d.h. große Betriebe, kleine Bundesländer und kleine Branchen sind überproportional vertreten.<sup>3</sup>

Eine Einschränkung der Stichprobe auf das IAB-Betriebspanel als Grundgesamtheit hat den Vorteil, dass Informationen aus dem IAB-Betriebspanels für die Auswertung im Projektrahmen verwendet werden können. Ein Nachteil ist die damit möglicherweise einhergehende Positivselektion in der Stichprobe, also dass eher Betriebe mit einer höheren Offenheit für Erhebungen an der Umfrage teilnehmen, die möglicherweise auch bessere Personalarbeit betreiben. Durch systematische Vergleiche kann die Selektivität jedoch spezifisch untersucht werden.

---

<sup>3</sup> Weitere Informationen zur Stichprobengenerierung finden sich in Fischer et al. (2009).

### Stichprobe für die LPP-Betriebsbefragung

Um Aussagen zu Arbeitsplatzqualität in verschiedenen Branchen und für unterschiedliche Betriebsgrößen treffen zu können, sollten befragte Betriebe aus möglichst vielen Branchen kommen und ein breites Spektrum an Betriebsgrößen abbilden. Allerdings wurden einige Branchen und Größenklassen aus der Studie ausgeschlossen. Auf Seiten der Wirtschaftsklassen betrifft dies die Land- und Forstwirtschaft, die Fischerei, der öffentliche Dienst sowie mildtätige Organisationen. Die Industrien des primären Sektors wurden ausgeschlossen, da sich ihre Betriebsstrukturen erheblich von denen anderer Betriebe unterscheiden. Der öffentliche Dienst bleibt in dieser Studie unberücksichtigt, unter anderem da es hier durch übergreifende Vorgaben weniger Gestaltungsmöglichkeiten in der Personalarbeit für einzelne Dienststellen gibt. Auch mildtätige Organisationen wie beispielsweise kirchliche Einrichtungen wurden ausgeschlossen, weil sie sich stark von profitorientierten Betrieben unterscheiden. Neben der Branchebeschränkung wurde die LPP-Befragung auf Betriebe mit mehr als 50 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte eingegrenzt, da in kleineren Betrieben oft keine formalisierte Personalarbeit möglich oder notwendig ist. Aus den verbleibenden Branchen und Betriebsgrößenklassen wurde eine geschichtete Stichprobe gezogen.

Um die ursprüngliche Nettofallzahl von 600 Betrieben über alle Größen und Branchen optimal nutzen zu können, hat sich das Projektteam in Abstimmung mit dem BMAS und dem Befragungsinstitut entschieden, die Stichprobe nach Betriebsgrößenklassen und Branchen zu schichten. Mittels Hochrechnungsfaktoren kann dann die Situation für Deutschland in diesen Branchen und Größen abgebildet werden. Die Branchen werden für die Stichprobenziehung zu folgenden fünf Branchengruppen<sup>4</sup> zusammengefasst:

- Verarbeitendes Gewerbe,
- Metall- und Elektrogewerbe, Fahrzeugbau,
- Handel, Verkehr und Nachrichten,
- Unternehmensnahe Dienstleistungen und Finanzdienstleistungen sowie
- Information, Kommunikation und andere Dienstleistungen.

Dem verarbeitenden Gewerbe wird unter anderem Bergbau, Baugewerbe, Energie- und Wasserversorgung, Herstellung von Nahrungs- und Genussmitteln sowie Gebrauchsgütern zugerechnet. In der letztgenannten Branchengruppe sind neben Informations- und

---

<sup>4</sup> Die genaue Zuordnung zu den Branchengruppen ist in Tabelle A-1 im Anhang dargestellt.

Kommunikationsdienstleistungen auch Erziehung, Unterricht, und Gastronomie erfasst. Die einzelnen Branchengruppen bestehen damit aus jeweils relativ heterogenen Untergruppen, die für die Auswertung aber angepasst werden können. Für Auswertungen auf sehr kleiner Aggregationsebene sind die Fallzahlen jedoch nicht ausreichend.

Neben der Schichtung nach Branchen werden die Betriebe auch nach ihrer Größe zusammengefasst, dabei gilt folgende Einteilung:

- Betriebe mit 50 bis 99 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten,
- Betriebe mit 100 bis 249 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten,
- Betriebe mit 250 bis 499 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten und
- Großbetriebe mit 500 und mehr sozialversicherungspflichtig Beschäftigten.

Die Einteilung in vier Größenklassen gilt dabei lediglich für die Stichprobenziehung. Für die Auswertung können die Gruppen verändert werden.

**Tabelle 2-1: Fallzahlen in der Bruttostichprobe der LPP-Betriebsbefragung**

	50-99	100-249	250-499	500+	Summe
Verarbeitendes Gewerbe	251	272	114	98	<b>735</b>
Metall, Elektro und Fahrzeugbau	172	174	118	143	<b>607</b>
Handel, Verkehr, Nachrichten	153	107	55	27	<b>342</b>
Unternehmensnahe DL und Finanzdienstleistungen	128	109	55	47	<b>339</b>
Information, Kommunikation, andere DL	89	65	24	21	<b>199</b>
<b>SUMME</b>	<b>793</b>	<b>727</b>	<b>366</b>	<b>336</b>	<b>2.222</b>

Quelle: TNS Infratest (2012).

Für die Befragung wurde eine Bruttostichprobe von 2.222 Fällen gezogen. Die erwartete Teilnahmebereitschaft wurde auf 30 Prozent geschätzt. Die prozentuale Verteilung in der Stichprobe nach Branche und Größenklasse ist in Tabelle 2-1 dargestellt. Neben der Schichtung nach Betriebsgröße und Branche wurde bei der Stichprobenziehung auch darauf geachtet, dass Betriebe aller Bundesländer und Betriebe in ländlich und städtisch geprägten Regionen in ausgewogenem Verhältnis vertreten sind. Die Steuerung lag hier in der Hand des Befragungsunternehmens.

## 2.3 Verlauf der Feldphase und Datenprüfung

### Feldphase

Mit der Durchführung der Betriebsbefragung wurde TNS Infratest Sozialforschung beauftragt. Dieses Befragungsinstitut verfügt über langjährige Expertise bei Betriebsbefragungen durch die jährliche Befragung zum IAB-Betriebspanel. Durch den Einsatz des gleichen Befragungsinstituts wie beim IAB-Betriebspanel 2012 konnten zudem zeitliche Brüche und Wechsel der Interviewpartner minimiert werden, was sich positiv auf die Vergleichbarkeit von Angaben im IAB-Betriebspanel und Angaben aus der Befragung zu Arbeitsqualität und wirtschaftlichem Erfolg auswirkt. Nach Abschluss der Befragungsphase lieferte TNS Infratest neben dem Datensatz auch einen Methodenbericht zur Feldphase. Die nachfolgenden Informationen zum Verlauf der Feldphase, dem Datenediting und zur Hochrechnung im Zwischenbericht basieren auf diesem Methodenbericht von TNS Infratest (2012).

Vor Beginn der Befragung wurden den Betrieben ein Anschreiben mit Erläuterungen zur Erhebung und ein Informationsblatt zum Datenschutz überreicht. Mit einer Einwilligung in die Befragung erklären sich die Betriebe gleichzeitig mit einer Zuspiegung der Befragungsdaten zu Daten des IAB unter Einhaltung der datenschutzrechtlichen Bestimmungen einverstanden. Die eingesetzten Interviewer haben eine Grundschulung und zusätzlich eine schriftliche Intervieweranleitung zu Besonderheiten des Projekts erhalten, außerdem findet ein kontinuierliches Monitoring zur Qualität statt. Die Feldzeit lief vom 30. Juli 2012 bis zum 12. Oktober 2012. Zu diesem Datum mussten die ausgefüllten Befragungsbögen spätestens bei TNS Infratest eingegangen sein. Aufgrund des engen Zeitplans konnte für die erste Befragungswelle kein Pretest des Fragebogens in den Betrieben durchgeführt werden.

Die Befragung ist von den Betrieben positiv aufgenommen worden, was sich auch in der hohen Teilnahmebereitschaft widerspiegelt. Etwa 76 Prozent der Betriebe waren bereit an der Erhebung teilzunehmen, weitaus mehr als die erwarteten 30 Prozent. Um dieses Potenzial zu nutzen, wurde die Zielstichprobe aufgestockt und 1.219 Interviews geführt. Zusätzlich wurde zur Kostensenkung die Feldzeit verkürzt. Tabelle 2-2 stellt den Rücklauf der Befragung dar. Nur ein kleiner Anteil der Ausfälle geht auf Nichterreichbarkeit der Betriebe oder des Ansprechpartners im Betrieb zurück. Hauptgründe für Ausfälle waren Verweigerung und Zeitmangel bei den Befragten.

**Tabelle 2-2: Überblick über Verlauf der Feldphase**

	<b>Absolut</b>	<b>In % vom Brutto</b>
Bruttoansatz	2.222	100
nicht bearbeitet, wegen Feldende	497	22,4
Eingesetztes Brutto	1.725	
Betrieb erloschen	19	1,1
Betrieb nicht auffindbar	1	0,1
Bereinigtes Brutto	1.705	100
Zielperson nicht erreicht	31	1,8
keine Teilnahme aus Zeitgründen	250	14,7
Teilnahme verweigert	129	7,6
Ausfälle insgesamt	410	24
Interviews insgesamt	1.295	76
Fragebogeneingang zu spät	76	4,5
Auswertbare Interviews	1.219	71,5

Quelle: TNS Infratest (2012).

Neben einer Kompletterweigerung der Teilnahme gibt es noch die Möglichkeit, im Interview einzelne Fragen nicht zu beantworten, indem die Antwort "weiß nicht" genannt wird. Ein hoher Anteil von Antwortausfällen in bestimmten Fragen deutet unter anderem darauf hin, dass die Frage schwer verständlich ist, aus sachlichen Gründen nicht beantwortet werden kann oder die Beantwortung durch den Befragten abgelehnt wird (zum Beispiel aus Geheimhaltungsgründen). Auch hier hat die Befragung trotz fehlendem Pretests gut abgeschnitten. Bei insgesamt zehn Fragen lag der Ausfall höher als fünf Prozent bis maximal zehn Prozent. Eine etwas höhere Ausfallquote entstand bei den am Ende des Fragebogens angefügten offenen Fragen zu Veränderungen im Betrieb. Dieser Teil ist explorativ angelegt und wurde in dieser Art erstmals in einer Befragung durchgeführt. Eine Bewertung der Veränderungsfragen durch das Projektteam findet im Sonderbericht statt.

### **Datenprüfung und Editing**

Nach Eingang der Erhebungsbögen im Befragungsinstitut wurden diese vor Ort auf Vollständigkeit geprüft und erfasst. Unleserliche Angaben wurden zunächst mit einem

Fehlercode versehen und später noch einmal nachbearbeitet. Zudem fand eine inhaltliche Prüfung anhand vorher festgelegter Parameter statt. Konnten EDV-gestützte und manuelle Prüfung keine Klärung der Unstimmigkeiten herbeiführen, wurden die Betriebe telefonisch kontaktiert und um Aufklärung gebeten. Erst wenn in diesem Schritt keine plausible Angabe erzielt werden konnte, wurde die Antwort auf keine Angabe gesetzt. Durch erfahrene Interviewer und umfangreiche Maßnahmen zur Datenprüfung und -validierung im Anschluss ist ein qualitativ hochwertiger Betriebsdatensatz entstanden.

## 2.4 Ergebnisse und Hochrechnung

### Rücklauf

Nach Abschluss von Befragung und Editing ergibt sich ein Rücklauf von insgesamt 1.219 Betrieben, damit sind 55 Prozent der Betriebe aus der Bruttostichprobe in der Nettostichprobe enthalten. Auf die ursprüngliche Matrix aus Betriebsgröße und Branche verteilt, ergibt sich folgendes Bild (Tabelle 2-3). Um Abweichungen der einzelnen Zellen gegenüber der Ausgangsmatrix deutlich zu machen, ist der prozentuale Anteil ausgehend von der Ausgangsbesetzung ebenfalls angegeben. Der Rücklauf in den kleinen Betriebsgrößenklassen war höher als in den großen, außerdem sind Betriebe aus den Branchen Metall, Elektro- und Fahrzeugbau überdurchschnittlich und Betriebe aus dem Informations-, Kommunikationsbereich unterdurchschnittlich vertreten. Eine Analyse und Diskussion zu Repräsentativität beziehungsweise Selektivität wird in Kapitel 2.5 durchgeführt.

Die nachstehende Tabelle 2-4 zeigt zu einigen wichtigen Variablen die ungewichteten Ergebnisse der Befragung. Sie vermitteln somit einen ersten Überblick über die Struktur der befragten Betriebe. Für die inhaltlichen Auswertungen werden die gewichteten Werte genutzt, da die Hochrechnung Verzerrungen korrigieren kann und so repräsentative Auswertungen ermöglicht. Die im weiteren Verlauf dieses Abschnitts dargestellten Ergebnisse beziehen sich nur auf die befragten Betriebe und besitzen keine Allgemeingültigkeit.

Laut eigenen Angaben haben die Betriebe im Schnitt 435 Beschäftigte, von denen 418 sozialversicherungspflichtig beschäftigt sind. Der Frauenanteil an den Gesamtbeschäftigten liegt laut Angabe aus dem IAB-Betriebspanel 2012 bei etwa 32 Prozent. Im Durchschnitt arbeiten 13 Prozent der Beschäftigten in Teilzeit. Nur jeder zehnte Betrieb beschäftigt keine Teilzeitkräfte. Die Betriebe geben zudem an, dass jeder Beschäftigte durchschnittlich 10 Tage im Jahr aufgrund von Krankheit fehlt.



**Tabelle 2-3: Rücklauf der LPP-Betriebsbefragung**

	50-99		100-249		250-499		500+		Summe	
Verarbeitendes Gewerbe	162	(65%)	147	(54%)	57	(50%)	38	(39%)	<b>404</b>	<b>(55%)</b>
Metall, Elektro und Fahrzeugbau	104	(60%)	104	(60%)	65	(55%)	71	(50%)	<b>344</b>	<b>(57%)</b>
Handel, Verkehr, Nachrichten	85	(56%)	60	(56%)	31	(56%)	12	(44%)	<b>188</b>	<b>(55%)</b>
Unternehmensnahe DL und Finanzdienstleistungen	81	(63%)	52	(48%)	34	(62%)	23	(49%)	<b>189</b>	<b>(56%)</b>
Information, Kommunikation und andere DL	38	(43%)	33	(51%)	12	(50%)	11	(52%)	<b>94</b>	<b>(47%)</b>
<b>SUMME</b>	<b>470</b>	<b>(59%)</b>	<b>395</b>	<b>(54%)</b>	<b>199</b>	<b>(54%)</b>	<b>155</b>	<b>(46%)</b>	<b>1.219</b>	<b>(55%)</b>

Quelle: TNS-Infratest (2012), eigene Berechnungen.

Aus den Angaben im IAB-Betriebspanel geht hervor, dass 56 Prozent der befragten Betriebe bereits vor 1990 gegründet wurden und damit seit über 20 Jahren bestehen. Die Frage, ob es sich bei dem Betrieb um ein eigenständiges Unternehmen handelt, haben 54 Prozent der befragten Betriebe bejaht.

Um Aussagen über Personalpolitik in deutschen Betrieben machen zu können, ist neben der Verteilung der Betriebe über Strukturmerkmale wie Betriebsgröße, Branchen und Beschäftigtenstrukturen auch eine ausgewogene regionale Verteilung wichtig. Abbildung 2-3 stellt den regionalen Rücklauf dar. Die Bundesländer sind zur besseren Übersichtlichkeit in Regionen zusammengefasst. Die Region Nord umfasst Betriebe aus Niedersachsen, Schleswig-Holstein, Hamburg und Bremen; die Region Ost Betriebe der neuen Bundesländer (mit Berlin); Region Süd beinhaltet Betriebe aus Bayern und Baden-Württemberg, West Betriebe in Nordrhein-Westfalen, Hessen, Saarland und Rheinland-Pfalz. Ein Drittel der befragten Betriebe stammt aus den neuen Bundesländern und nur 19 Prozent aus Bayern und Baden-Württemberg. Diese Verteilung repräsentiert nicht die reale Wirtschaftsstruktur Deutschlands, sondern resultiert aus den unterschiedlich großen

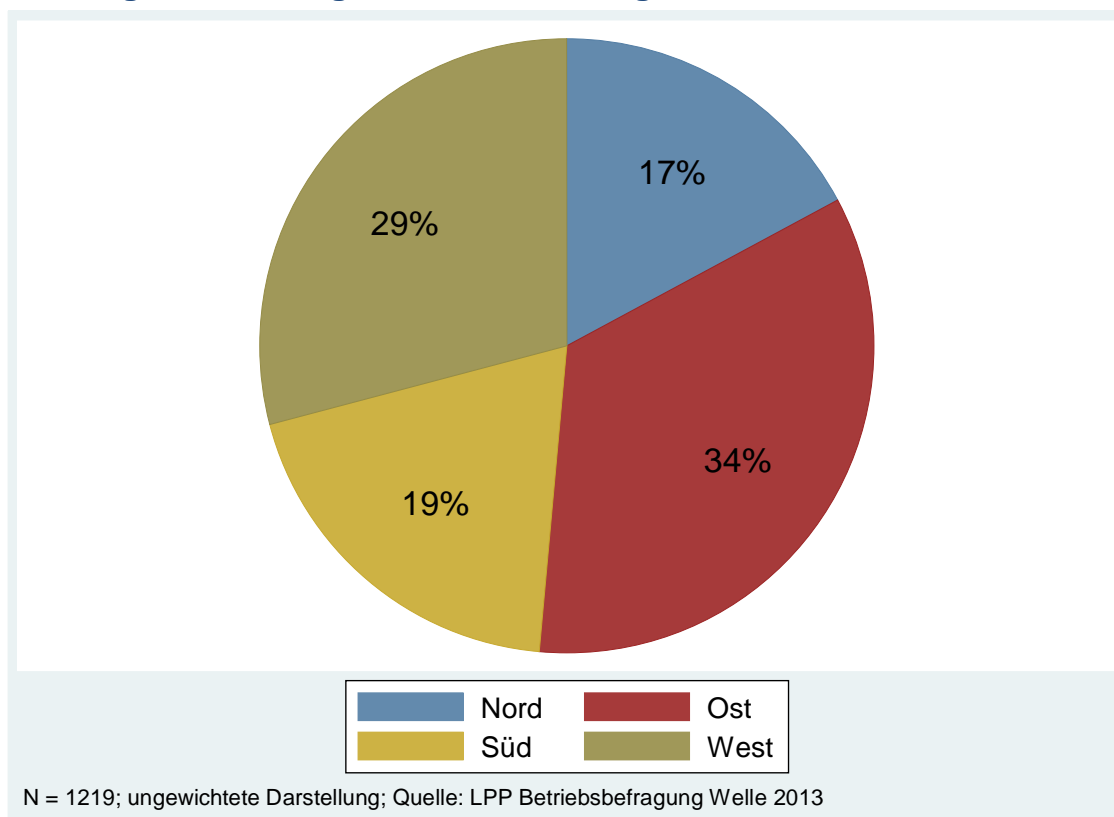
Bundeslandstichproben des IAB-Betriebspanels. Diese Verzerrung am Beispiel der Regionen verdeutlicht, dass für repräsentative Auswertungen eine Hochrechnung notwendig ist.

**Tabelle 2-4: Kennzahlen der befragten Betriebe**

	Mittelwert	N
Gesamtbeschäftigte 06/12	435,3	1.218
svpfl. Beschäftigte 06/12	418,8	1.218
Frauenanteil im Betrieb 06/12	32,0 %	1.218
Betriebe mit Teilzeit	90,0 %	1.216
Teilzeitanteil	13,1 %	1.069
Durchschnittliche Krankheitstage	9,9	943
Betriebe mit Tarifbindung	62,0 %	1.218
Eigenständiges Unternehmen	54,1 %	1.219
Vor 1990 gegründete Betriebe	55,9 %	1.216

---

Ungewichtete Werte, Quellen: LPP Betriebsbefragung Welle 2013 (Krankheitstage, Tarifbindung), IAB-Betriebspanel 2012 (Rest).

**Abbildung 2-3: Verteilung der Betriebe nach Regionen**

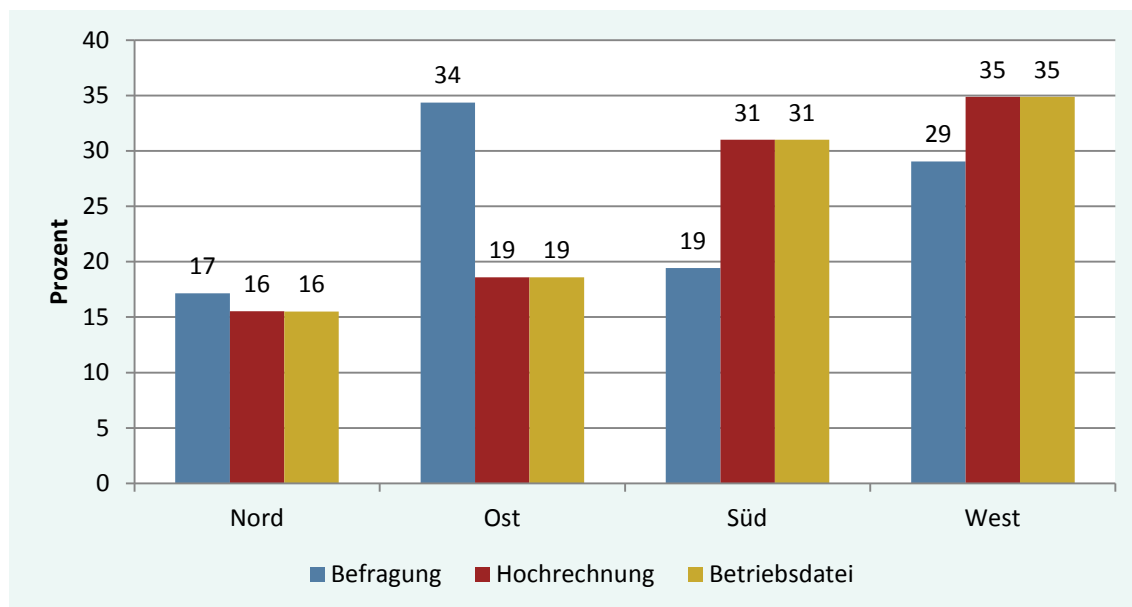
### Hochrechnung

Um den disproportionalen Stichprobenansatz, das heißt die Überrepräsentation ostdeutscher Betriebe oder von Großbetrieben auszugleichen, wurden durch TNS Infratest Gewichtungsfaktoren berechnet. Die Berechnung der Faktoren erfolgt analog zur Berechnung der Gewichte im IAB-Betriebspanel<sup>5</sup>. Hochgerechnet wird auf die Grundgesamtheit der BA-Betriebedatei zum Stichtag 30.06.2011, dem Zeitpunkt der Stichprobenziehung der Betriebe. In der BA-Betriebedatei sind alle Betriebe mit mindestens einem sozialversicherungspflichtig Beschäftigten enthalten. Außerdem wird der Gesamtbestand an sozialversicherungspflichtig Beschäftigten zum Stichtag ausgewiesen. Für die Hochrechnung wurden die Betriebe in die Sollmatrix eingeteilt. Die Stichprobe von 1.219 Betrieben wurde auf insgesamt 65.467 Betriebe in Deutschland hochgerechnet. Zusätzlich wurde die Zahl sozialversicherungspflichtig Beschäftigter in den

<sup>5</sup> Weitere Informationen zur Hochrechnung des IAB-Betriebspanels finden sich in Fischer et al. (2009).

jeweiligen Zellen angepasst. Die hochgerechnete Zahl der Beschäftigten aus der Befragung entspricht dabei den Soll-Werten aus der BA-Beschäftigtenstatistik. Gleichzeitig bleibt die Verteilung nach Branche und Größe erhalten. In der Abbildung 2-4 ist der Effekt der Hochrechnung beispielhaft für die Regionen dargestellt. Der blaue Balken zeigt wie im Kuchendiagramm (Abbildung 2-3) die ungewichtete Verteilung über die Regionen, der rote Balken gibt den Betriebsbestand in der BA-Betriebsdatei wieder und im gelben Balken können die hochgerechneten Werte aus der Befragung abgelesen werden. Mit der Hochrechnung verschwinden die Unterschiede in der regionalen Verteilung. Die Betriebe der hochgerechneten LPP-Betriebsbefragung geben die tatsächliche regionale Verteilung in Deutschland wieder.

**Abbildung 2-4: Vergleich tatsächlicher und hochgerechneter Angaben**



N: 1.219 (LPP), N: 65.467 (Betriebsdatei). Quelle: LPP Betriebsbefragung Welle 2013, Betriebsdatei 2011.

## 2.5 Repräsentativität der Betriebsbefragung

Für repräsentative Auswertungen ist es wichtig, verzerrende Einflussquellen zu identifizieren, um Gewichte anpassen oder für diese Einflüsse in Analysen gezielt kontrollieren zu können. Systematische Verzerrungen können neben der Stichprobenziehung auch durch die Neigung zur Befragungsteilnahme entstehen. Die Zeit und Bereitschaft von Betrieben, sich zu Personalstrategien zu äußern, könnte im Falle wirtschaftlicher Schwierigkeiten geringer ausfallen als bei erfolgreichen Betrieben. Ob es in der LPP-Betriebsbefragung Verzerrungen aufgrund von selektivem Antwortverhalten

gibt, sollen nachfolgende Analysen zeigen. Verzerrungen werden dabei in Bezug auf die Grundgesamtheit, also das IAB-Betriebspanel 2011 untersucht.

Als relevant für die Teilnahmeentscheidung am IAB-Betriebspanel werden von Janik und Kohaut (2012) Betriebsgröße, Unabhängigkeit der Betriebseinheit und die konkrete Interviewsituation identifiziert. Die Befugnis des Interviewten im Betrieb und die Kenntnis der nötigen Fakten über den Betrieb erhöhen die Wahrscheinlichkeit einer Teilnahme deutlich. Außerdem spielt das Verhältnis von Interviewtem und Interviewer eine große Rolle. Interviewerwechsel wirken sich negativ aus. Die von Janik und Kohaut (2012) identifizierten Faktoren bedeuten in der Datenarbeit mit dem IAB-Betriebspanel kaum Beschränkungen. Für die Betriebsgröße und die Abhängigkeit einer Betriebseinheit von Unternehmensentscheidungen kann in den Auswertungen kontrolliert werden. Bei dem Interviewereinfluss handelt es sich um eine Zufallsgröße, die keine bestimmten Gruppen von Betrieben stärker beeinflusst als andere. Das heißt, es existiert keine systematische Verzerrungen in einzelnen Branchen oder Regionen. Mit den Daten des IAB-Betriebspanels können somit repräsentative Auswertungen durchgeführt werden.

Für die LPP-Betriebsbefragung entsteht aus den identifizierten Einflussfaktoren der Teilnahmebereitschaft an der Erhebung des IAB-Betriebspanels also keine zusätzliche Verzerrung. Darüber hinaus können jedoch Faktoren existieren, die Teilnahmeentscheidungen an der themenspezifischen Befragung beeinflussen. Beispielsweise könnte bei Vorhandensein eines aktiven Betriebsrates oder in tarifgebundenen Betrieben die Präsenz des Themas Arbeitsqualität und damit auch die Teilnahmebereitschaft an Befragungen zu diesem Thema im Betrieb höher sein. Um diese und ähnlich gelagerte Thesen zu überprüfen, werden die Betriebe mithilfe einer 0/1-Variable in Betriebe eingeteilt, die im Auswertungsdatensatz enthalten sind (Dummy-Variable = 1) sowie in solche, die nur in der Grundgesamtheit des IAB-Betriebspanels enthalten sind (Dummy-Variable = 0). Mit der Dummy-Variable als abhängiger Variable wird ein lineares Wahrscheinlichkeitsmodell geschätzt, in das mögliche Verzerrungsfaktoren und die Schichtungsparameter (Branche, Region, Größe) als Kontrolle aufgenommen werden. In Tabelle 2-5 werden die Ergebnisse der Regression dargestellt.

Die ersten beiden Modelle unterscheiden sich nur durch die Aufnahme des firmenspezifischen Umsatzes als Kontrollvariable. Da sich hier kein statistisch signifikanter Effekt zeigt, aber aufgrund von fehlenden Werten die Fallzahl stark sinkt, erweist sich das Modell ohne Umsatz als bevorzugte Spezifikation. Die Effekte für Branche, Größe und Region sind nicht im Detail dargestellt. Wie aufgrund der Schichtung der Stichprobe zu

erwarten ist, sind die Schichtungsmerkmale signifikant, das heißt, es zeigen sich die erwarteten Abweichungen in der strukturellen Zusammensetzung zwischen Grundgesamtheit und Enddatensatz. Bei anderen Parametern wie Existenz eines Betriebsrates, Tarifbindung, Altersstruktur oder Fluktuation können keine systematischen Unterschiede zwischen Betrieben im IAB-Betriebspanel und Betrieben in der LPP-Betriebsbefragung festgestellt werden. In den ersten beiden Modellen unterscheiden sich der Frauenanteil und die Lohn- und Gehaltssumme zwischen Betrieben in der Grundgesamtheit und im Befragungsdatensatz. Während der Entgelt-Effekt aufgrund der Größe der Koeffizienten keine ökonomische Relevanz besitzt, ist der Frauenanteil in den befragten Betrieben rund zehn Prozentpunkte geringer als in der Grundgesamtheit. Möglicherweise handelt es sich um Effekte von Betriebsgröße und Branche, die durch die Schichtungs-Dummys noch nicht abgefangen werden. Modellspezifikationen (1) und (2) berücksichtigen keine Zusammenhänge zwischen Betriebsgröße, Branche und Region, da diese Effekte einzeln linear in das Modell eingehen. Um nichtlineare Zusammenhänge modellieren zu können, werden in Spezifikation (3) Dummys in das Modell aufgenommen, die für Interaktionen zwischen Branchengruppe, Größenklasse und Region kontrollieren (insgesamt 99 Interaktionseffekte). Als zusätzliche Variablen werden die Gesamtzahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Betrieb und eine feinere Branchengliederung aufgenommen. Modell (3) in Tabelle 2-5 stellt diese Erweiterungen dar. Der Frauenanteil und die Lohnsumme sind nun nicht länger signifikant, dafür wird der Effekt durch Einbetriebsunternehmen leicht positiv signifikant. Ein Grund für die leicht erhöhte Teilnahmebereitschaft von Einbetriebsunternehmen könnte die größere Entscheidungsbefugnis des Interviewten in solchen Betrieben sein, was auch mit den Ergebnissen von Janik und Kohaut (2012) konsistent ist. Da also durch die Befragung im LPP-Betriebsdatensatz über die der Stichprobenziehung hinaus kaum zusätzliche Selektivität entsteht, erachten wir Hochrechnungsfaktoren als geeignet, um Verzerrungen auszugleichen.

**Tabelle 2-5: Regression zur Selektivität der LPP-Betriebsbefragung**

	(1)	(2)	(3)
	OLS	OLS	OLS mit Interaktion
Umsatz	0,000 0,18		
Frauenanteil	-0,111* (0,05)	-0,099* (0,05)	-0,055 (0,37)
Tarifvertrag	0,014 (0,6)	0,006 (0,79)	-0,013 (0,61)
Einbetriebsunternehmen	0,015 (0,55)	0,023 (0,29)	0,038* (0,08)
Betriebsrat	-0,019 (0,53)	-0,014 (0,58)	0,004 (0,88)
Fluktuationsquote 1. HJ	0,053 (0,65)	0,034 (0,73)	0,009 (0,94)
Anteil Beschäftigter unter 30	0,000 (0,79)	0,000 (0,72)	0,000 (0,81)
Anteil Beschäftigter 50 und älter	0,001 (0,35)	0,001 (0,40)	0,001 (0,55)
Bruttolohn- & Gehaltssumme 06/11	0,000*** (0,00)	0,000*** (0,00)	-0,000 (0,59)
Anz. soz.-pfl. Besch. 06/11			0,000 (0,34)
Beobachtungen	1.699	2.118	2.118
R <sup>2</sup>	0,067	0,089	0,178

OLS-Regression mit clusterrobusten Standardfehlern, p-Werte in Klammern, \*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1 (auf Betrieb geclustert). Weitere Variablen: Dummyvariablen Betriebsgrößenklasse, Sektoren und Regionen; in Spalte (3) 42 Sektoren und Interaktionsterme; Quelle: LPP Betriebsbefragung Welle 2013.

## 2.6 Fragebogeninhalte der Beschäftigtenbefragung

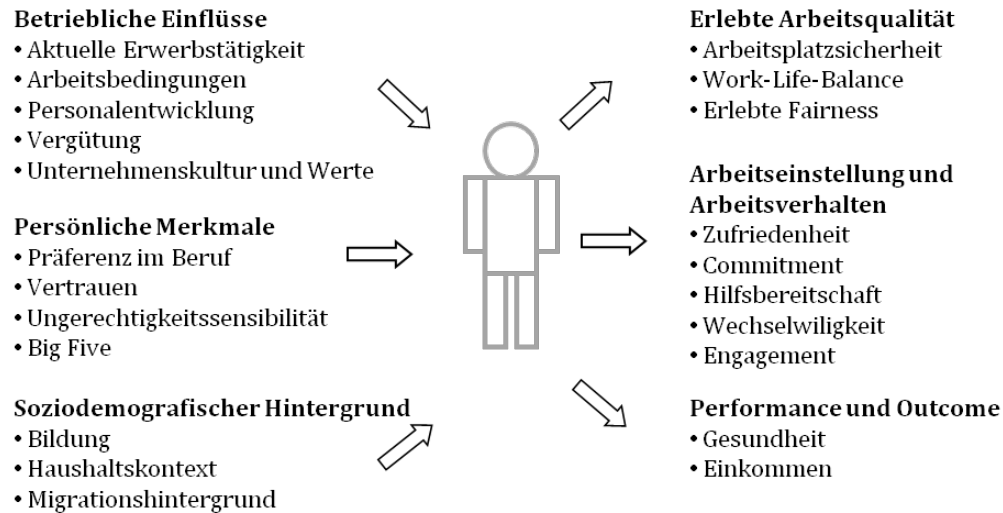
Die im vorangegangenen Kapitel vorgestellte Betriebsbefragung bildet wie in Abbildung 2-1 gezeigt den ersten Teil des LPP-Datensatzes. Ergänzt wird dieser Teil durch die Mitarbeiterperspektive in der LPP-Erhebung der Beschäftigten. Der LPP-Beschäftigtendatensatz soll einerseits Kernaussagen von der Betriebsebene auf die

Mitarbeitererebene spiegeln und erweitern, andererseits soll der Datensatz auch unabhängig von der Verknüpfung umfangreiche Analysemöglichkeiten zu Themen wie Arbeitssituation, Work-Family-Balance oder Arbeitszufriedenheit ermöglichen. Auf Individualebene besteht allerdings eine zusätzliche Herausforderung in der Trennung betrieblicher und persönlicher Einflussfaktoren. Eine Gestaltung der Befragung anhand eines Lebenszyklus des Personalmanagements wie in der Betriebsbefragung ist dafür ungeeignet, stattdessen wurden verschiedene beeinflussende Größen (Inputfaktoren) und Ergebnisgrößen (Outputfaktoren) definiert (siehe Abbildung 2-5).

Die Inputfaktoren setzen sich zum einen aus betrieblichen Einflüssen wie der aktuellen Erwerbssituation, den Arbeitsbedingungen oder der Vergütung zusammen. Für einen Teil der betrieblichen Einflussfaktoren wird hier die Auskunft aus der Betriebsbefragung mit der Mitarbeiterperspektive gespiegelt und erweitert. Während die Betriebe zum Beispiel gefragt werden, ob sie Mitarbeitergespräche durchführen, wird auf Personenebene erhoben, ob ein solches Gespräch mit der befragten Person geführt worden ist und wie lange es gedauert hat.

Zum anderen zählen persönliche Merkmale wie Vertrauen oder die als Big Five bezeichneten Persönlichkeitsdimensionen Neurotizismus, Extraversion, Offenheit für Erfahrungen, Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit zu den Inputfaktoren (Costa und McCrae 1995; Barrick und Mount 1991). Da die persönlichen Merkmale über längere Zeit stabil sind, müssen sie nicht in jeder Befragungswelle erhoben werden. Ergänzt werden die persönlichen und betrieblichen Einflussfaktoren durch den soziodemografischen Hintergrund der befragten Person. Hier werden unter anderem die Schulbildung oder der Migrationshintergrund erfasst.



**Abbildung 2-5: Fragenschwerpunkte der LPP-Beschäftigtenbefragung**

Als Outputgrößen werden die erlebte Arbeitsqualität, Arbeitseinstellungen und –verhalten sowie Performance und (finanzielles) Outcome genutzt. Im Bereich erlebte Arbeitsqualität wird unter anderem die Arbeitsplatzsicherheit oder die Work-Family-Balance erfasst.

Um die Arbeitseinstellung und das Arbeitsverhalten ermitteln zu können, werden die Personen unter anderem zur Arbeitszufriedenheit, nach dem Commitment zum Betrieb und dem Engagement befragt. Als Performancegrößen werden der Gesundheitszustand, die Anzahl der Krankheitstage der vergangenen zwölf Monate und das Einkommen erfragt.

Die Formulierungen der Fragen stammen zum Teil aus etablierten Befragungen wie dem Sozioökonomischen Panel (Wagner et al. 2007), der COPSOQ-Befragung (Nübling et al. 2006) oder internationalen wissenschaftlichen Studien (vergleiche Kapitel 3). Um eine Vergleichbarkeit mit der zeitgleich durchgeführten BMAS-Studie „Gewünschte und erlebte Arbeitsqualität“ herzustellen, wurden zusätzlich ausgewählte Fragen mit dieser Befragung abgestimmt. Bei der Ausformulierung der Fragen wurde auf die Expertise des infas-Befragungsinstituts zurückgegriffen, außerdem wurden der Fragebogen im wissenschaftlichen Beirat vorgestellt und Änderungsvorschläge der Beiratsmitglieder berücksichtigt.

## 2.7 Stichprobe Beschäftigte

### Grundgesamtheit der Beschäftigtenbefragung

Die Beschäftigtenbefragung basiert auf einer Auswahl der befragten Betriebe. In diesen Betrieben sollte eine Stichprobe von 7.500 Beschäftigten realisiert werden.<sup>6</sup> Grundlage für die Stichprobenziehung ist die Beschäftigtenhistorik des IAB (BeH). In diesem Datensatz werden alle Beschäftigtenmeldungen mit Entgeltangaben durch die Arbeitgeber erfasst. Er umfasst alle sozialversicherungspflichtig und geringfügig Beschäftigten. Die Angaben sind tagesgenau und stehen für einen langen Zeitraum zur Verfügung (seit 1975 für Westdeutschland und seit 1992 für Ostdeutschland). Typische Selektivitätseffekte wie in Befragungsdaten üblich treten in den administrativen Daten nicht auf. Die administrativen Daten enthalten jedoch nur eine begrenzte Anzahl an Variablen, die direkt für die Untersuchung von Arbeitsqualität in Betrieben genutzt werden können, wie zum Beispiel die Dauer des Beschäftigungsverhältnisses oder die Höhe des Entgelts bis zur Beitragsbemessungsgrenze.

Da Beschäftigtenmeldungen zeitverzögert in die Datenbank eingehen, entsteht bei der Ziehung der Stichprobe ein Trade-Off zwischen Aktualität und Vollständigkeit der Daten. Für die Beschäftigtenbefragung wurde als Stichtag der 31. Dezember 2011 gewählt, um eine hohe Vollständigkeit der Daten zu erreichen und den Zeitabstand zwischen Stichprobenziehung und Befragung auf ein Jahr zu begrenzen.

### Stichprobenziehung

Für die Beschäftigtenauswahl wurden einige Vorselektionen durchgeführt, um in allen Betrieben eine ausreichend große Zahl von Zielpersonen für die Befragung zur Verfügung zu haben. Die Selektionsschritte, die in Abbildung 2-1 nur angedeutet waren, werden in Abbildung 2-6 nun detailliert dargestellt.

Da zum Zeitpunkt der Auswahl der Beschäftigten für die Befragung der endgültige Datensatz der Betriebsbefragung noch nicht vorlag, wurden die Beschäftigten anhand einer vorläufigen Übersicht befragter Betriebe gezogen. Dadurch sind einige Betriebe der Beschäftigtenbefragung in der endgültigen LPP-Betriebsbefragung nicht enthalten. Für sie sind aber Daten aus dem IAB-Betriebspanel 2011 vorhanden. Für die LPP-

---

<sup>6</sup> Die ursprüngliche Stichprobe von 5.000 Beschäftigten wurde aufgrund der hohen Rücklaufquoten der Betriebsbefragung aufgestockt. Die Aufstockung wurde für die erste Befragungswelle vom IAB finanziert.

Beschäftigtenbefragung kamen von den 1.231 als befragt gemeldeten Betrieben nur panelbereite Betriebe in Frage. Diese Einschränkung wurde getroffen, um eine stabile Ausgangsbasis für die Fortführung der Befragung 2014 zu schaffen. Die Anzahl der Betriebe verringert sich dadurch auf 1.020. Für weitere 18 Betriebe lagen zum Stichtag 31. Dezember 2011 keine Beschäftigtendaten in den Daten des IAB vor, so dass für diese keine Stichprobe gezogen werden konnte. Für die Stichprobenziehung wurden des Weiteren nur Personen berücksichtigt, die als sozialversicherungspflichtig beschäftigt ohne besondere Merkmale gelten (Personenmerkmal 101). Diese Einschränkung schließt unter anderem Auszubildende und Mitarbeiter in Elternzeit und Altersteilzeit aus. Für die erste Befragungswelle ist es wichtig, eine verlässliche und aktuelle Einschätzung der Personalpolitik in deutschen Betrieben zu erhalten, um in der zweiten Befragungswelle auch Veränderungen erfassen zu können. Aus diesem Grund wurden auch nur Personen mit Jahresmeldung (Meldegrund 50) berücksichtigt, wodurch zum Beispiel Mitarbeiter ausgeschlossen werden, die den Betrieb verlassen haben. Diese bilden für die zweite Befragungswelle eine eigene Zielgruppe und sollen zu Wechselgründen befragt werden. Die Begrenzung der Personengruppen hat auch den Ausschluss 24 weiterer Betriebe zur Folge.

Für die Betriebsbefragung wurde die Eingrenzung der Betriebsgröße aus dem IAB-Betriebspanel genutzt. Für die Beschäftigtenbefragung erweist sich diese Größe jedoch nur als bedingt hilfreich, da die Angaben der Betriebe nicht in jedem Fall mit den gemeldeten Beschäftigten übereinstimmen.<sup>7</sup> Um als untere Begrenzung der Betriebsgröße eine Abgrenzung zu erhalten, die mit den gemeldeten Beschäftigten übereinstimmt, wurden daher Betriebe ausgeschlossen, die laut der administrativen Betriebsdaten (dem Betriebshistorikpanel) weniger als 50 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte hatten, sowie Betriebe für die weniger als 50 Personenmeldungen in der BeH vorlagen. In einem letzten Bereinigungsschritt wurden acht Betriebe ausgeschlossen, die zwar die Mindestanzahl von 50 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten erfüllten, für diese Beschäftigten jedoch eine andere Meldung als eine Jahresmeldung vorlag oder sie nicht sozialversicherungspflichtig beschäftigt ohne weitere Merkmale waren.

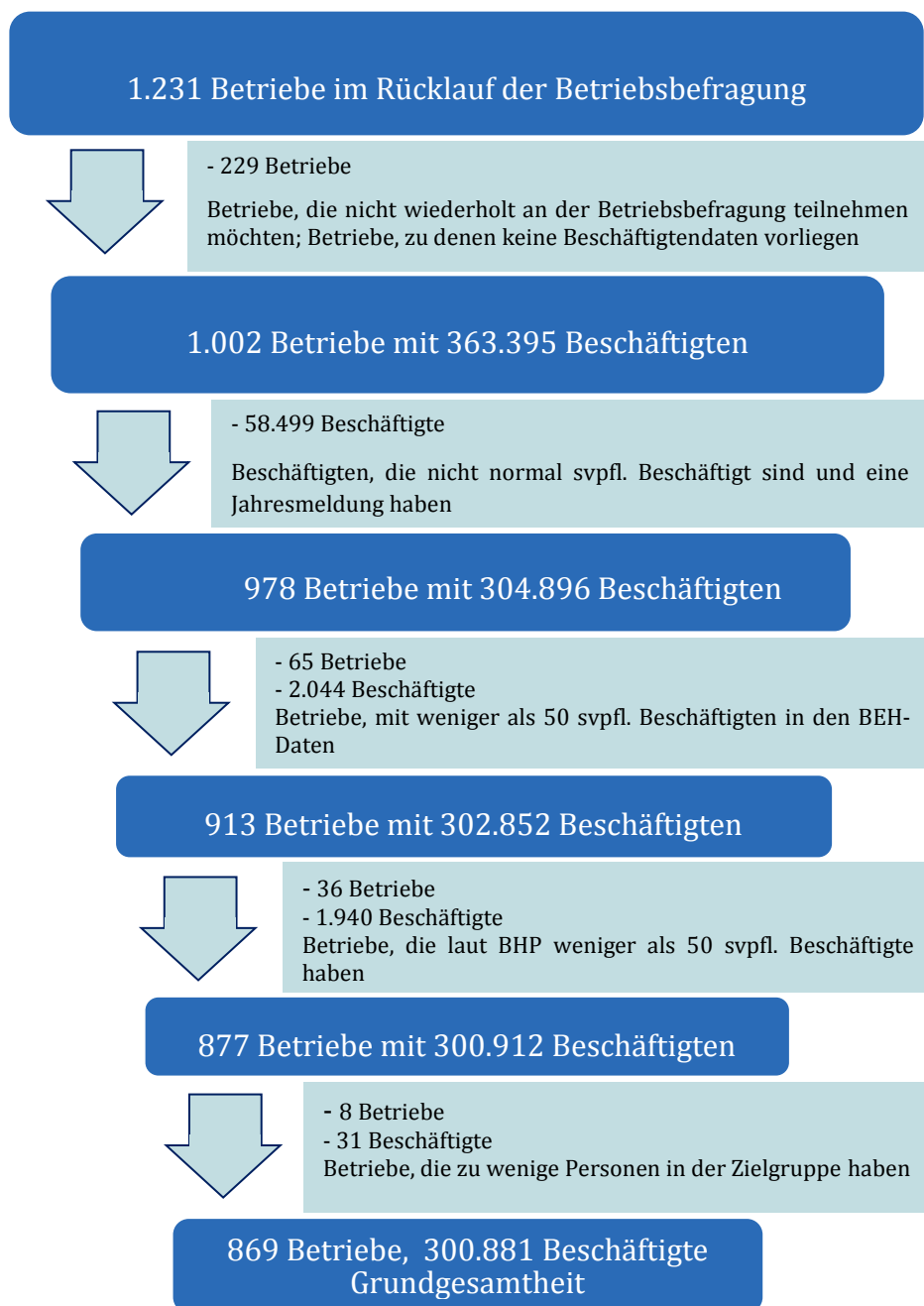
Die Grundgesamtheit für die Ziehung der Beschäftigten umfasst somit 300.881 Personen in 869 Betrieben, aus der im Oktober 2012 eine Stichprobe von rund 40.000 Personen gezogen wurde. Zusätzlich wurde eine kleine Preteststichprobe mit ca. 800 Personen

---

<sup>7</sup> Die Abweichungen können aus einem unterschiedlichen Verständnis über die Abgrenzung einer Betriebseinheit und unterschiedlichen Stichtagen resultieren.

generiert. Zur Schichtung der Befragung wurde lediglich die Betriebsgröße herangezogen, um sicher zu stellen, dass für jeden Betrieb eine ausreichend große Fallzahl vorhanden ist. Die Wahrscheinlichkeit, in die Stichprobe gezogen zu werden, ist für Beschäftigte in kleinen Betrieben höher als in großen Betrieben. Für Betriebe mit 50 bis 99 Beschäftigten wurden zunächst 20 Personen pro Betrieb gezogen, in der zweiten Größenkategorie 27, bei Betrieben zwischen 250 und 499 Mitarbeitern 69 und bei größeren Betrieben 122. Im Laufe der Befragung musste noch einmal eine Stichprobe nachgezogen werden, bei der anteilig mehr Personen aus Betrieben gezogen wurden, die zu diesem Zeitpunkt weniger als drei Interviews pro Betrieb aufwiesen. Die Stichproben wurden zur Durchführung der Befragung an das Befragungsinstitut infas übergeben.

**Abbildung 2-6: Einschränkungen von Betrieben und Beschäftigten für die LPP-Beschäftigtenbefragung**



## 2.8 Verlauf der Feldphase in der Beschäftigtenbefragung

### Feldphase

Die Umsetzung des Fragebogens in eine Telefonerhebung sowie die Durchführung und Dokumentation der Feldphase wurde vom IAB ausgeschrieben. Nach Begutachtung der eingegangenen Angebote wurde das infas Institut für angewandte Sozialwissenschaft GmbH mit der Durchführung der 30-minütigen Beschäftigtenbefragung beauftragt. Die nachfolgende Darstellung der Feldphase orientiert sich am infas-Methodenbericht zur Beschäftigtenbefragung „Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg“ (infas 2013).

Die Haupterhebung startete am 03. Dezember 2012 und wurde zum 03. April 2013 abgeschlossen. Im Vorfeld zur Haupterhebung wurde der Fragebogen in einem Pretest getestet und anschließend an einigen Stellen angepasst. Vorab wurde durch infas eine Interviewerschulung durchgeführt, bei der auch Vertreter des Projektteams anwesend waren. Während der Befragung stellte ein Superversionsteam eine kontinuierliche Qualitätskontrolle sicher. Vor dem telefonischen Erstkontakt durch den Interviewer wurden von infas fehlende Telefonnummern recherchiert und der Datensatz um Dubletten bereinigt. Von den gelieferten Adressen konnten 30.703 für die Erhebung eingesetzt werden. Personen der Zielgruppe wurden vor dem telefonischen Kontakt per Brief über die Befragung, die geltenden Datenschutzbestimmungen und ihre Rechte informiert. Für Rückfragen standen sowohl infas über eine kostenlose Service-Rufnummer als auch das Projektteam zur Verfügung. Diese Maßnahmen haben zur Erhöhung der Akzeptanz und der Seriosität der Befragung beigetragen.

Tabelle 2-6 stellt die Feldergebnisse im Überblick dar. Für die Darstellung der Stichprobenausschöpfung werden die Standards der American Association for Public Opinion Research (AAPOR) genutzt. Die unbereinigte Bruttostichprobe beträgt 30.703 Personen. Im nächsten Schritt wurde die Bruttostichprobe auf Personen beschränkt, die zur Zielgruppe gehören. Von etwa 20 Prozent konnte die Zugehörigkeit nicht ermittelt werden, weil sie über die recherchierte Telefonnummer nicht zu erreichen waren. Weitere vier Prozent der kontaktierten Personen gehörten nicht zur Zielgruppe, das heißt, sie waren zum Beispiel nicht mehr in dem Betrieb beschäftigt, ins Ausland verzogen oder verstorben. Das bereinigte Brutto liegt damit bei rund 23.200 Personen. Von diesen Beschäftigten konnten während der Feldzeit 22.006 erreicht werden und waren auch befragbar, also nicht durch Sprachbarrieren, Krankheit oder ähnlichem verhindert. Aus der verbleibenden Stichprobe wurden 7.508 gültige Interviews erzielt. Mit einer Teilnahmebereitschaft von einem Drittel (bezogen auf das bereinigte Brutto II) und einer Verweigerungsrate von etwa 50 Prozent fällt das Fazit für die Beschäftigtenbefragung positiv aus (Tabelle 2-7).

**Tabelle 2-6: Feldergebnis der LPP-Beschäftigtenbefragung**

Bruttostichprobe	30.703	100
Zielgruppenzugehörigkeit unbekannt		
(kein Anschluss; unter Anschluss nur Fax/Modem; falsche Telefonnummer/ZP* unter Anschluss unbekannt; ZP unbekannt verzogen)	6.283	20,5
ZP nicht in Zielgruppe / außerhalb Grundgesamtheit	1.234	4
Bereinigtes Brutto (I): Zielgruppe	23.186	75,5
Nonresponse - Nicht befragbar	144	0,5
Nonresponse - Nicht erreicht	11	0
Nonresponse – Sonstiges	4.264	13,9
Bereinigtes Brutto (II): ZP erreicht und befragbar	22.006	71,7
Nonresponse - Nicht teilnahmebereit	11.208	36,5
Interviews, gültige	7.508	24,5

\* ZP = Zielperson; Quelle: infas (2013).

**Tabelle 2-7: Ausschöpfung der LPP-Beschäftigtenbefragung**

	Basis	Interviews	Ausschöpfung
	(abs.)	(abs.)	in %
Bruttoausschöpfung	30.703	7.508	24,5
Bruttoausschöpfung	30.703	7.508	24,5
Nettoausschöpfung (I): Interviews / Zielgruppenangehörige	23.186	7.508	32,4
Nettoausschöpfung <sub>Kontakt</sub> (II): Interviews / ZP erreicht u. befragbar	22.006	7.508	34,1

Quelle: infas (2013).

### Datenprüfung und -editing

Durch die softwaregestützte Befragung konnte ein Teil der Datenprüfung bereits während der Datenerhebung durchgeführt werden. Im Befragungsprogramm wurden dazu gültige Wertebereiche hinterlegt, über die der Interviewer sofort Rückmeldung zur eingegebenen Antwort erhält.

Nach Abschluss der Erhebungsphase wurden 51 Interviews nachträglich für ungültig erklärt, da die Altersangaben aus der Befragung um mehr als ein Jahr von den Angaben aus den administrativen Daten abwichen oder weil das Interview begonnen und dann nicht beendet wurde. In der Datenprüfung im Anschluss an die Befragung wurde außerdem geprüft, ob unplausible Angaben vorliegen, die sich aus der Kombination von Antworten ergeben. So wurden beispielsweise in 108 Fällen bei der Frage nach Kindern unter 14 Jahren auch Kinder genannt, die älter sind. Außerdem existieren einige wenige Fälle, bei denen die Summe von Krankheits- und Weiterbildungstagen über 200 lag. Diese von infas als möglicherweise fehlerbehaftet identifizierten Fälle wurden dokumentiert, aber im Datensatz belassen. Die Fallzahl der möglicherweise fehlerhaften Angaben ist sehr gering, so dass keine Auswirkungen auf die Ergebnisse erwartet werden.

## 2.9 Rücklauf und Gewichtung

### Rücklauf

Die befragten 7.508 Personen verteilen sich auf 861 Betriebe. Im Schnitt wurden somit neun Mitarbeiter pro Betriebe befragt, wobei die Spanne von einem befragten Beschäftigten pro Betrieb (27 Fälle) bis zu 42 befragten Personen pro Betrieb reicht. In Tabelle 2-8 sind Kennzahlen der LPP-Beschäftigtenbefragung dargestellt. Es handelt sich dabei um ungewichtete Werte. Der Frauenanteil der Befragten liegt bei 28 Prozent und weicht von den durchschnittlichen Angaben der Betriebe ab. Ein Grund für die Abweichung könnte daraus resultieren, dass die Wahrscheinlichkeit, Teil der bereinigten Stichprobe zu sein, für Frauen etwas geringer war als für Männer. Bei Frauen war die Telefonnummernrecherche zudem seltener erfolgreich. Das Durchschnittsalter der befragten Personen lag bei 45 Jahren. Auch hier gilt, dass für jüngere Personen seltener eine Telefonnummer recherchiert werden konnte. Zusätzlich ist die Antwortbereitschaft von Personen ab 45 Jahren gegenüber 15 bis 24 Jährigen signifikant höher (infas 2013).

Auf die Frage, ob die befragte Person Arbeiter oder Angestellter ist, geben 60 Prozent der befragten Personen an, dass sie in einem Angestelltenverhältnis arbeiten. Selbstständige, freie Mitarbeiter, Beamte und mithelfende Familienangehörige gehören nicht zur Zielgruppe der Befragung und wurden ausgeschlossen.



**Tabelle 2-8: Kennzahlen der LPP-Beschäftigtenbefragung**

Variable	Mittelwert		Min	Max	N
Beschäftigte pro Betrieb	8,7	Personen	1	42	7.508
Frauenanteil	27,8	%			7.508
Alter	44,8	Jahre	18	67	7.497
Anteil Angestellter	60,2	%			7.506
Befristet	6,3	%			7.496
Teilzeit	12,1	%			7.501
Krankheitstage	11,7	Tage	0	230	7.409
Haushaltsgröße	2,8	Personen	1	10	7.488

Ungewichtete Werte, Quelle: LPP-Beschäftigtenbefragung Welle 2013.

Nur ein kleiner Teil der befragten Beschäftigten (sechs Prozent) gibt an, befristet beschäftigt zu sein. Diese Beschäftigten arbeiteten jedoch trotz Befristung bereits seit Dezember 2011, dem Zeitpunkt der Stichprobenziehung, im befragten Betrieb. Beim Teilzeitanteil decken sich die Angaben aus der Beschäftigtenbefragung fast mit denen der Betriebe (Tabelle 2-4). Nach den Krankheitstagen der letzten zwölf Monate befragt, ergibt sich eine hohe Streuung. Während einige Beschäftigte angeben, nicht wegen Krankheit gefehlt zu haben, liegt das Maximum bei 230 Tagen. Im Mittel waren die Befragten rund zwölf Tage krank. Die durchschnittliche Haushaltsgröße der befragten Beschäftigten liegt bei 2,8 Personen. Ein Viertel der Interviewten gibt an, dass Kinder unter 14 Jahren im Haushalt leben (Abbildung 2-7).

Auf die Frage nach dem höchsten Schulabschluss geben 69 Prozent der befragten Beschäftigten an, einen Hauptschul- oder Realschulabschluss (26 bzw. 43 Prozent) zu haben, jeder dritte Befragte besitzt eine Fachhochschul- oder Hochschulreife. Der Anteil Beschäftigter ohne Schulabschluss ist gering (1 Prozent). Nach der Ausbildung befragt ergibt sich folgendes Bild: Der Anteil Befragter ohne abgeschlossene Berufsausbildung beträgt neun Prozent. Die meisten (59 Prozent) der Befragten haben eine betriebliche oder schulische Ausbildung und zwölf Prozent ein Studium absolviert (Abbildung 2-8).

Abbildung 2-7: Anzahl Kinder unter 14 im Haushalt

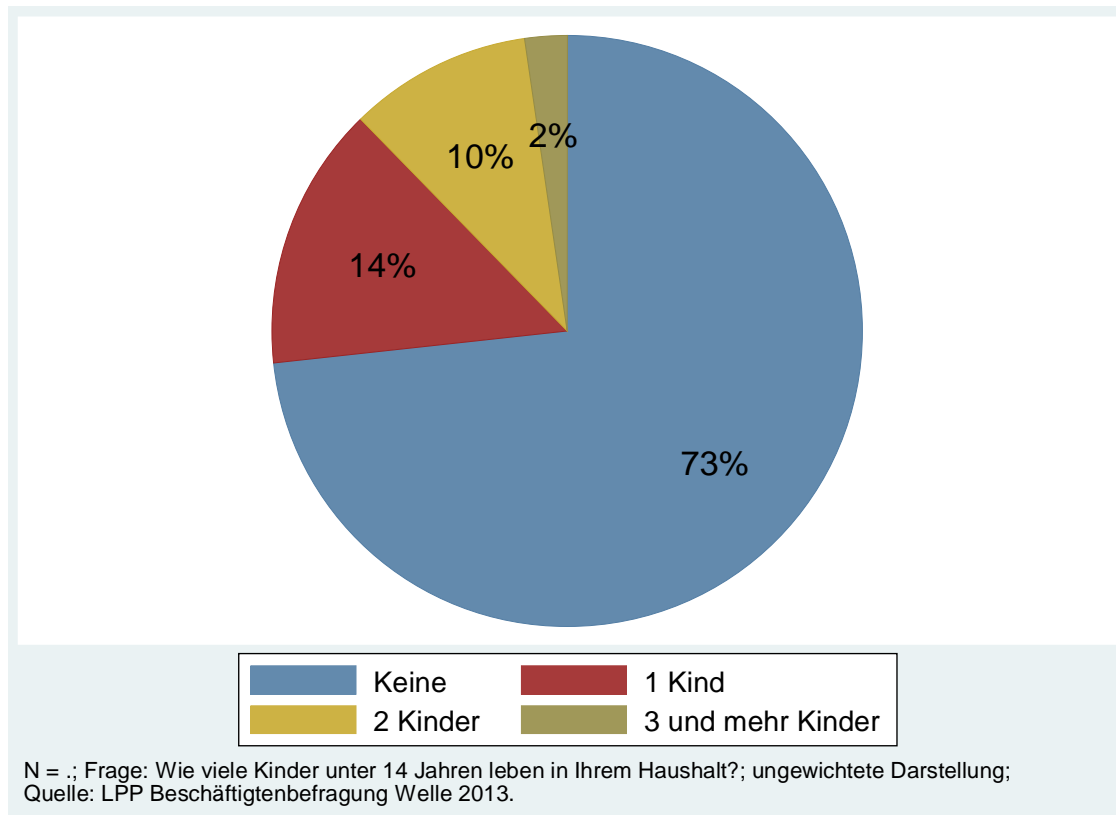
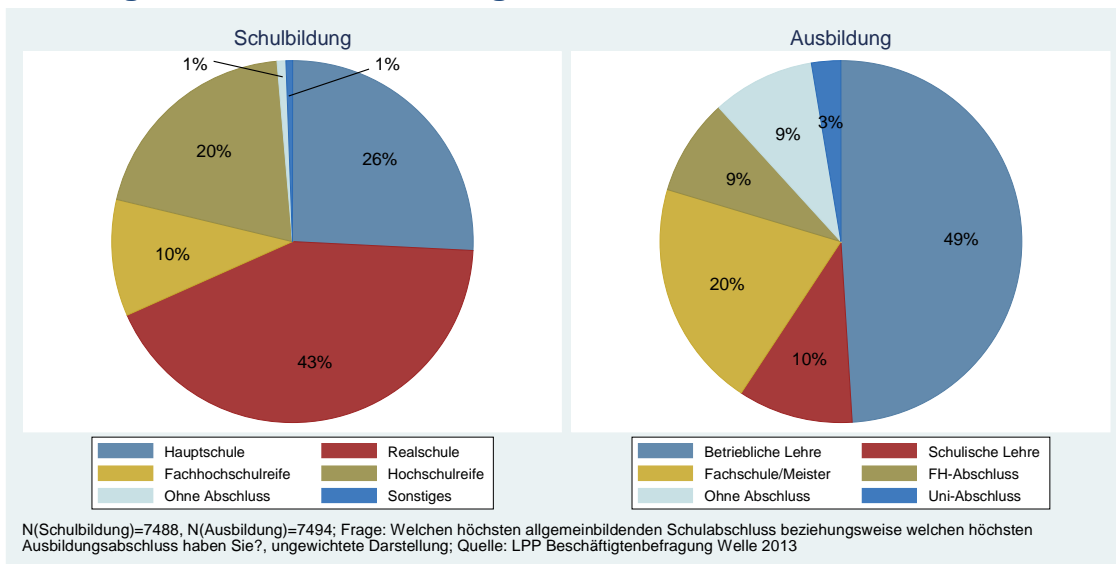
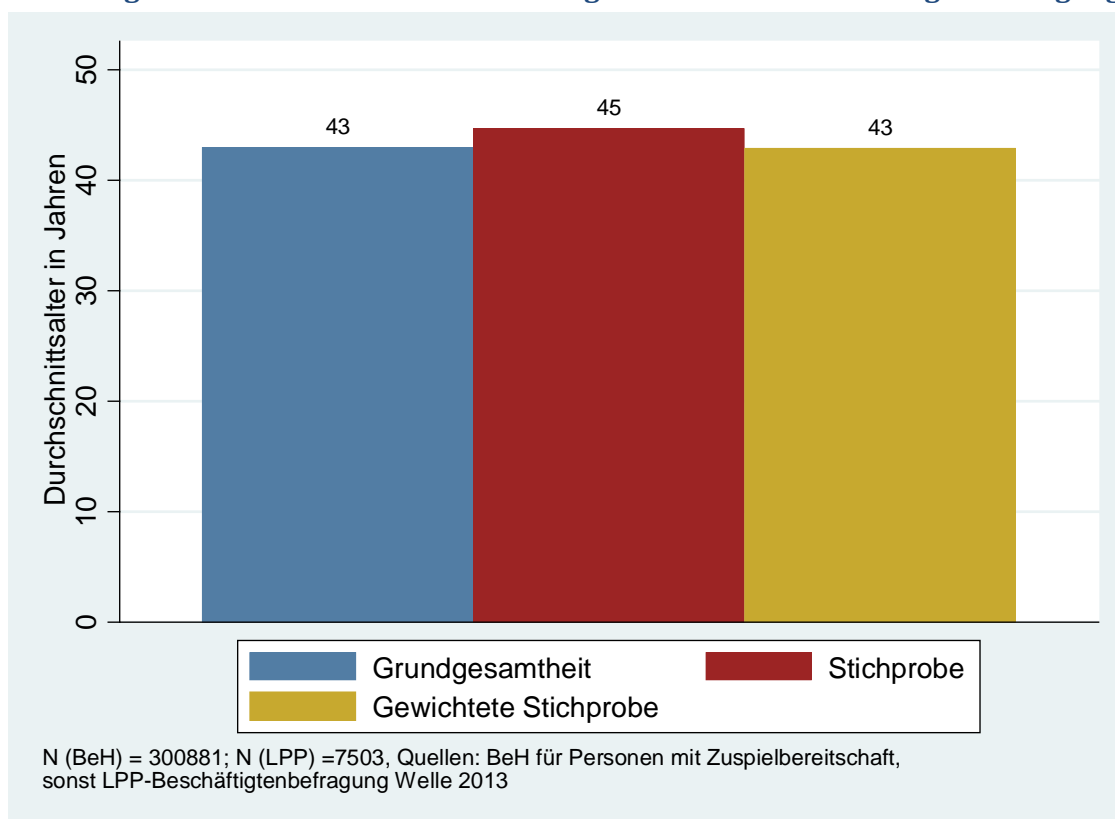


Abbildung 2-8: Schul- und Ausbildungsabschluss



In der LPP-Beschäftigtenbefragung konnten daher Personen mit unterschiedlichem soziodemografischen Hintergrund erreicht werden, so dass für die weiterführenden Analysen die empfundene Arbeitsqualität für verschiedene Beschäftigtengruppen untersucht werden kann.

**Abbildung 2-9: Altersdurchschnitt in Grundgesamtheit und Beschäftigtenbefragung**



### Gewichtung

Das Gewichtungskonzept der LPP-Beschäftigtenbefragung unterscheidet sich vom Konzept der Betriebsbefragung. Die Grundgesamtheit für die Stichprobe ist hier die Gesamtheit aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten zum Stichtag 31. Dezember 2011, die in einem der 869 für die Befragung ausgewählten Betriebe arbeiten. Eine Hochrechnung auf alle Beschäftigten in Deutschland findet nicht statt, da nicht davon ausgegangen werden kann, dass die 7.508 Personen aufgrund der oben beschriebenen Einschränkungen bei der Stichprobenziehung die Situation aller deutschen Beschäftigten abbilden können. Es werden stattdessen Designgewichte berechnet, die unterschiedlich hohe Teilnahmewahrscheinlichkeiten von Personengruppen ausgleichen.

Die Wahrscheinlichkeit, in die Stichprobe zu gelangen, ist für jeden Beschäftigten eines Betriebes gleich groß, zwischen den Betrieben ist sie jedoch unterschiedlich. Ausgehend von dieser Auswahlwahrscheinlichkeit wurden die Designgewichte von infas in einem zweistufigen Verfahren ermittelt. Zunächst wurde mit einem logistischen Modell für jede Person die Wahrscheinlichkeit ermittelt, Teil der Einsatzstichprobe zu sein, das heißt, dass eine Telefonnummer vorlag oder recherchiert werden konnte. Im zweiten Schritt wurde die Wahrscheinlichkeit für ein realisiertes Interview berechnet, in dem die Ausfallwahrscheinlichkeit durch Nichterreichbarkeit und fehlende Teilnahmebereitschaft ermittelt wurde (infas 2013).

Am Beispiel Alter wird in Abbildung 2-9 die Funktion des Gewichtungsfaktors deutlich. Während der Altersdurchschnitt in der Grundgesamtheit bei 43 Jahren liegt, ist er in der Befragung höher. Durch Einsatz der Gewichtungsfaktoren wird das Durchschnittsalter nach unten korrigiert und entspricht nach der Gewichtung dem Durchschnittsalter in der Grundgesamtheit.

## 2.10 Selektivität und Repräsentativität

### Repräsentativität der LPP-Beschäftigtenbefragung

Infas hat für den Befragungsdatensatz durch die Gewichtung eine nahezu identische Verteilung zur Bruttostichprobe erreicht. Offen bleibt bisher, ob die Bruttostichprobe auch repräsentativ für die Grundgesamtheit ist, denn nur dann funktionieren die Gewichtungsfaktoren zuverlässig. Um die Abweichungen von der Grundgesamtheit und der Bruttostichprobe zu untersuchen, wird wieder ein lineares Wahrscheinlichkeitsmodell geschätzt. Die abhängige Variable gibt an, ob die Person in der an infas gelieferten Stichprobe enthalten ist. Als Kontrollvariablen werden Geschlecht, Alter, Tagesentgelt, Betriebsgröße, Bundesländer und Wirtschaftszweige in das Modell mitaufgenommen.

**Tabelle 2-9: Repräsentativität der LPP-Beschäftigtenbefragung**

	(1)
Weiblich	-0,00 (0,77)
Tagesentgelt	-0,00* (0,06)
Alter unter 25 Jahre	-0,00 (0,83)
40-54-Jährige	0,00 (0,21)
55 Jahre und älter	0,00 (0,17)
100 bis 249 Beschäftigte	-0,15*** (0,00)
250 bis 499 Beschäftigte	-0,11*** (0,00)
500 Beschäftigte und mehr	-0,18*** (0,00)
Konstante	0,34*** (0,00)
Beobachtungen	300.845
R <sup>2</sup>	0,096

OLS-Regression mit clusterrobusten Standardfehlern, p-Werte in Klammern, \*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1 (auf Betrieb geclustert). Weitere Variablen: Sektoren und Regionen; Quelle: Auszug der BeH.

In Tabelle 2-9 sind die Ergebnisse dieser Analyse dargestellt. Es zeigen sich keine signifikanten Unterschiede zwischen der an infas gelieferten Stichprobe und der Grundgesamtheit hinsichtlich Frauenanteil und Alter. Das Tagesentgelt ist zwar schwach negativ signifikant, das heißt, Personen in der Stichprobe verdienen, ceteris paribus, weniger als Personen der Grundgesamtheit. Der Koeffizient ist aber sehr klein und nur schwach signifikant. Für die Betriebsgrößendummies zeigen sich signifikante Effekte. Die Wahrscheinlichkeit, Teil der Stichprobe zu sein, sinkt für Beschäftigte in größeren Betrieben gegenüber der Kontrollgruppe von Betrieben mit 50 bis 99 Beschäftigten. Dieser Effekt wird durch die unterschiedliche Auswahlwahrscheinlichkeit nach Betriebsgröße erzeugt und durch die Gewichtungsfaktoren von infas ausgeglichen. Die Ergebnisse zeigen,

dass durch die Stichprobenziehung keine messbare Selektivität entsteht, mit Ausnahme der Betriebsgröße, die wiederum durch die Gewichtung ausgeglichen wird. Die gewichteten Befragungsdaten repräsentieren somit die Grundgesamtheit.

### Zuspielbereitschaft

Während die Betriebe bereits im Anschreiben über die Zuspielung ihrer Angaben in der Befragung zu weiteren Daten am IAB<sup>8</sup> informiert worden sind und sich mit der Teilnahme an der Befragung damit einverstanden erklärten, wurde die Zuspielbereitschaft der Personen explizit erhoben. Durch die Abfrage der Zuspielbereitschaft besteht die Gefahr von Verzerrungen, wenn die Zustimmungsbereitschaft nicht über alle Personengruppen hinweg gleich ausfällt. Einen Überblick über die Zuspielbereitschaft gibt Tabelle 2-10. Die Bereitschaft zur Verknüpfung der Befragungsangaben mit Daten des IAB liegt bei 83 Prozent. Neben der Zuspielbereitschaft ist auch die Panelbereitschaft dargestellt. Die Bereitschaft, auch 2014 wieder an der Befragung teilnehmen zu wollen, ist mit 94 Prozent deutlich höher als die Zustimmung zur Zuspielung von Befragungsdaten an Daten des IAB. Effekte durch die Panelbereitschaft werden daher nicht untersucht.

**Tabelle 2-10: Zuspiel- und Panelbereitschaft in der LPP-Beschäftigtenbefragung**

		Zuspielbereitschaft		
		erteilt	nicht erteilt	Insgesamt
Panelbereitschaft	erteilt	6.051 (80,6%)	1.003 (13,3%)	7.054 (94%)
	nicht erteilt	144 (1,9%)	310 (4,1 %)	454 (6,0%)
	Insgesamt	6.195 (82,5%)	1.313 (17,5%)	7.508 (100%)

---

N: 7.508; Quelle: Darstellung aus infas (2013).

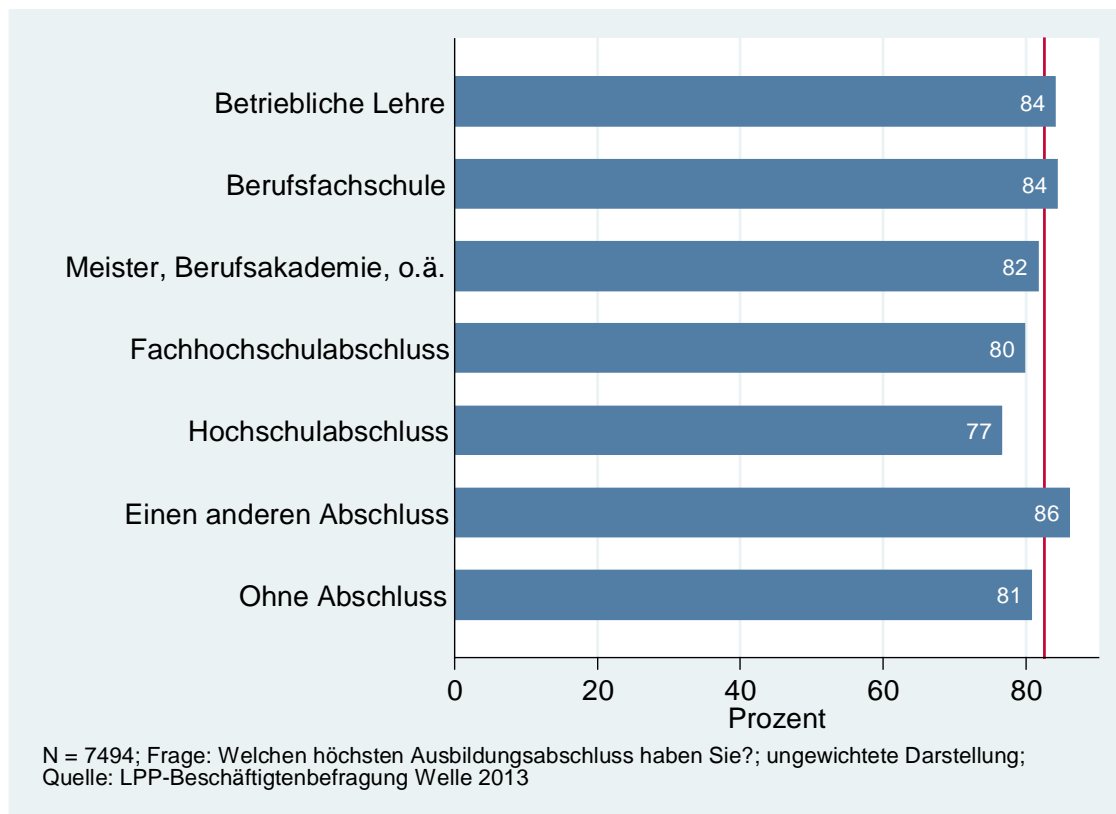
Eine deskriptive Auswertung der Zuspielbereitschaft nach Berufsbildung (Abbildung 2-10) zeigt eine leicht überdurchschnittliche Zuspielbereitschaft für Personen mit betrieblicher

---

<sup>8</sup> Die Zuspielung erfolgt vollkommen anonym über eine Pseudo-ID. Einzelne Betriebe können über die Zuspielung nicht identifiziert werden.

oder schulischer Lehre. Personen mit (Fach-) Hochschulabschluss haben ihre Zustimmung hingegen öfter verweigert. Ob die Unterschiede signifikant sind, zeigt die Regressionsanalyse in Tabelle 2-11.

**Abbildung 2-10: Zuspielbereitschaft nach Berufsbildung**



Für die Analyse der Zuspielbereitschaft kann nur auf Informationen aus der Befragung zurückgegriffen werden. Die abhängige Variable ist dichotom und gibt an, ob eine Person der Zuspielung ihrer Daten zugestimmt hat. Wie in Tabelle 2-11 zu erkennen ist, finden sich keine geschlechterspezifischen Unterschiede. Ältere Teilnehmer stimmen häufiger zu als Befragte zwischen 25 und 39 Jahren. Die Zuspielbereitschaft ist bei Personen zwischen 40 und 54 Jahren um drei Prozentpunkte und bei Personen ab 55 Jahren um sechs Prozentpunkte höher als bei der Referenzgruppe, ceteris paribus. Angestellte weisen eine um vier Prozentpunkte niedrigere Zuspielbereitschaft auf als Arbeiter und Teilzeitbeschäftigte eine um drei Prozentpunkte niedrigere als Vollzeitbeschäftigte.

Für den höchsten Ausbildungsabschluss zeigt sich ein signifikant negativer Effekt von vier Prozentpunkten für Personen mit abgeschlossenem Studium gegenüber Befragten mit betrieblicher Lehre. Tabelle 2-11 zeigt damit, dass bei der Zuspierung der Befragungsdaten an Daten des IAB in geringem Umfang Selektivität entstehen kann, da jüngere Befragte, Teilzeitbeschäftigte, Hochschulabsolventen und Angestellte unterrepräsentiert sind.



**Tabelle 2-11: Regression Zuspielbereitschaft**

	(1) Zuspielbereitschaft
Frau	0,00 (0,93)
unter 25-Jährige	-0,02 (0,27)
40-54-Jährige	0,03*** (0,00)
Über 50-Jährige	0,06*** (0,00)
Angestellter	-0,04*** (0,00)
Teilzeit	-0,03* (0,06)
kein Ausbildungsabschluss	-0,01 (0,63)
Berufsfachschule	0,01 (0,30)
Meisterschule	-0,02 (0,19)
Fachhochschulabschluss	-0,01 (0,51)
Hochschulabschluss	-0,04* (0,07)
anderer Abschluss	-0,00 (1,00)
Beobachtungen	6.467
R <sup>2</sup>	0,012

OLS-Regression mit clusterrobusten Standardfehlern, p-Werte in Klammern, \*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1 (auf Betrieb geclustert); Weitere Variablen: Vorgesetzter, Nettogehalt, Schulabschluss, Quelle: LPP Beschäftigtenbefragung Welle 2013.

### 3 Messgrößen der Arbeitsqualität

Ziel dieses Projektes ist es, den Einfluss von Personalinstrumenten auf die Arbeitsqualität sowie den wirtschaftlichen Erfolg der Betriebe zu messen. Dieser Zwischenbericht konzentriert sich hauptsächlich auf Messgrößen der Arbeitsqualität.<sup>9</sup> Diese stehen insofern im Zusammenhang mit dem wirtschaftlichen Erfolg eines Betriebes, da sie Ausdruck der Motivation und der nachhaltigen Produktivität der Mitarbeiter sind. Der LPP verknüpft Informationen zu Personalinstrumenten auf der Betriebsebene mit entsprechenden Wahrnehmungen der Beschäftigten. Während Instrumente wie die Existenz und Verbreitung von Mitarbeitergesprächen oder variabler Vergütung relativ exakt abfragbar sind, sind die damit verbundenen und intendierten Wirkungen auf der Mitarbeiterebene deutlich schwieriger definierbar und messbar. Zumindest gibt es kaum objektive Maße, die im Rahmen einer Befragung gemessen werden können. Arbeitspsychologen befassen sich deshalb intensiv damit, die berufsbezogenen Empfindungen und Wahrnehmungen von Beschäftigten zu messen und dadurch Unterschiede aufzudecken, welche unter anderem auf Arbeitsbedingungen und andere Einflüsse des Arbeitsumfeldes zurückgeführt werden können. Zur Messung der Arbeitsqualität wurden in den LPP-Fragebogen der Beschäftigtenbefragung die Messgrößen „Commitment“, „Work-Engagement“, „Zufriedenheit“ und „Work-Life-Balance“ integriert. Die Definition und Messung von diesen zunächst einmal „weich“ erscheinenden Konstrukten war und ist Thema umfangreicher Forschungsarbeiten, insbesondere in der Arbeits- und Organisationspsychologie sowie der Managementforschung. Um eine umfassende und einheitliche Messung dieser Konstrukte zu gewährleisten, wurden in der Literatur Itembatterien<sup>10</sup> entwickelt, welche in Befragungen eingesetzt werden. Für viele Konstrukte haben sich in der Forschung Skalen herauskristallisiert, die in vielen Kontexten erfolgreich eingesetzt wurden und valide sowie reliable<sup>11</sup> Ergebnisse liefern. Auf diese Forschungsergebnisse wurde bei der Entwicklung der Beschäftigtenbefragung zurück gegriffen.

---

<sup>9</sup> Messgrößen des wirtschaftlichen Erfolges werden im nächsten Bericht in den Fokus genommen.

<sup>10</sup> Ein Item ist eine Frage zu einem Konstrukt, beispielsweise der Work-Life-Balance, die in der Regel auf einer Likert-Skala (bspw. Antwortmöglichkeiten von trifft gar nicht zu bis trifft voll und ganz zu) abgefragt wird. Eine Itembatterie besteht aus mehreren Items.

<sup>11</sup> Reliabilität umfasst Maße für die formale Genauigkeit bzw. Verlässlichkeit wissenschaftlicher Messungen. Sie ist derjenige Anteil an der Varianz, der durch tatsächliche Unterschiede und nicht durch Messfehler oder die Fluktuation des gemessenen Merkmals erklärt werden kann. Validität bezeichnet die Gültigkeit bzw. Belastbarkeit einer Operationalisierung oder der Annahmen.

Im Folgenden werden die wichtigsten der erhobenen Konstrukte erläutert und jeweils Analysen bezüglich der Heterogenität der befragten Beschäftigten vorgestellt. Jedes Konstrukt muss in einem neuen Kontext, wie der LPP-Befragung, zunächst auf seine Eindeutigkeit und Reliabilität getestet werden, das heißt, ob die Konstrukte auch in der hier vorliegenden Befragung funktionieren und präzise die Eigenschaften und Wahrnehmungen messen. Ein Konstrukt wird typischerweise durch mehrere Items gemessen (Itembatterie), oft durch positiv wie auch negativ formulierte Fragen oder Aussagen. Mehrere dieser Items, oder eine Itembatterie, bilden die gleiche Dimension ab. Zum Test der Eindeutigkeit oder Eindimensionalität der Skalen zur Mitarbeiterbindung nutzen wir eine Hauptkomponentenanalyse (Principal Component-Analyse)<sup>12</sup>. Damit kann überprüft werden, ob sich die verschiedenen Items zu den intendierten Dimensionen zusammenfassen lassen. Die Ergebnisse zeigen, dass die Konstrukte Commitment, Work - Engagement, Work-Family-Conflict und Family-Work-Conflict jeweils eigenständige Dimensionen darstellen, also eindeutig unterschiedliche Konstrukte messen. Die rotierten Eigenwerte sind jeweils größer Zwei und bilden genau die untersuchten Konstrukte (oblique Transformation<sup>13</sup>) ab. Für die Befragung werden die summierten Werte der jeweiligen Konstrukte gebildet, das heißt, jeder Antwortkategorie einer Frage werden in aufsteigender Wertigkeit der Antworten die Werte eins bis fünf zugeordnet, die anschließend addiert werden. Die Summe wird schließlich durch die Anzahl der Items geteilt, um eine bessere Vergleichbarkeit zwischen den Konstrukten zu gewährleisten.

Das Konstrukt Commitment beschreibt das Ausmaß der Identifikation einer Person mit einer Organisation (Allen und Meyer 1990; Jaros 2007). Die Forschung unterscheidet zwischen normativem (Verpflichtung aufgrund von Normen wie Reziprozität), kalkulatorischem (Wechselkosten bei Verlassen der Organisation) und affektivem Commitment (emotionale Bindung). Letzteres hat sich in vielen Forschungsarbeiten als das dominierende Konstrukt zur Beeinflussung der Mitarbeiterbindung erwiesen. Das affektive Commitment wurde mit einer Sechs-Item-Skala basierend auf den Arbeiten von Meyer et al. (1993) gemessen. Zur Überprüfung der internen Konsistenz einer Skala wird die statistische Größe

---

<sup>12</sup> Die Principal Component Analyse ist ein Verfahren der multivariaten Statistik. Sie ist eine Spezialform der Hauptkomponenten- oder Faktorenanalyse und dient dazu, umfangreiche Datensätze zu vereinfachen, zu strukturieren und zu veranschaulichen, indem eine Vielzahl statistischer Variablen durch eine geringere Zahl möglichst aussagekräftiger Linearkombinationen angenähert wird.

<sup>13</sup> Rotationsverfahren werden in Verbindung mit der Hauptkomponentenanalyse als Interpretationshilfe eingesetzt und helfen dabei, die Faktoren inhaltlich besser zu verstehen. Bei zahlreichen Rotationsverfahren (orthogonale Transformation) wird dabei angenommen, dass die Faktoren unabhängig voneinander sind. Daneben existieren auch oblique (schiefwinkliger) Rotationsverfahren, die die Annahme der Orthogonalität der Faktoren lockern. Da in unserem Fall davon auszugehen ist, dass die einzelnen Konstrukte nicht komplett unabhängig voneinander sind, wurde eine oblique Transformation gewählt.

Cronbachs Alpha berechnet. Sie ist eine Maßzahl für die interne Konsistenz einer Skala und bezeichnet das Ausmaß, in dem die Fragen einer Skala miteinander in Beziehung stehen.<sup>14</sup> Das Konstrukt des affektiven Commitments weist eine interne Reliabilität von  $\alpha = 0,83$  auf, welches sehr nahe dem  $\alpha$  der Originalstudie liegt ( $\alpha = 0,85$ ) und somit als reliabel bezeichnet werden kann.

Work-Engagement bezeichnet eine positive, erfüllende, arbeitsbezogene Denkweise, die durch Elan, Hingabe und Bindung charakterisiert ist. Operationalisiert wird das Work-Engagement in der vorliegenden Befragung mit der Neun-Item-Kurzskala der Utrecht Work Engagement Scale (Schaufeli et al. 2002; Schaufeli und Bakker 2004). Das Work-Engagement weist eine interne Reliabilität von  $\alpha = 0,91$ , weshalb auch dieses Konstrukt als reliabel bezeichnet werden kann. Die interne Konsistenz liegt innerhalb der Schwankungsbreite anderer Studien, wie von Schaufeli und Bakker (2004) dargestellt (Median der Studien = 0,93).

Die Arbeitszufriedenheit wird durch die Frage „Wie zufrieden sind Sie gegenwärtig mit Ihrer Arbeit?“ gemessen, die dem Sozio-ökonomischen Panel (GSOEP) entnommen wurde. Die Beschäftigten sollten ihre Arbeitszufriedenheit auf einer Skala von 0 (ganz und gar unzufrieden) bis 10 (ganz und gar zufrieden) beurteilen. Dieses Item wurde bereits in einer Vielzahl von Studien verwendet, zum Beispiel zu Themen wie Arbeitssuche und Stellenwechsel (Cornelißen 2009), leistungsabhängige Vergütung (Cornelissen et al. 2011), betriebliche Weiterbildungsmaßnahmen (Georgellis und Lange 2007) oder im Vergleich mit US-amerikanischen Daten zur Arbeitszufriedenheit (Hamermesh 2001).

Die Verbleibewahrscheinlichkeit wird durch die Frage „Wie oft haben Sie im Laufe der letzten 12 Monate daran gedacht, Ihren derzeitigen Arbeitgeber zu wechseln?“ gemessen. Die Beschäftigten konnten Werte auf einer Skala von 1 (jeden Tag) bis 5 (nie) auswählen. Hohe Werte deuten auf eine hohe Verbleibewahrscheinlichkeit, sprich eine geringe Kündigungsabsicht („turnover intention“), hin. Dies ist ein in der Literatur oftmals verwendetes Konstrukt, nicht selten auch als single-item genutzt und gilt als einer der Haupttreiber für die (wirkliche) Beendigung des Arbeitsverhältnisses beziehungsweise den Arbeitgeberwechsel (Tett und Meyer 1993).

---

<sup>14</sup> Alpha kann Werte kleiner als 1 annehmen. Ab einem Wert von etwa 0,65 kann von einer konsistenten Skala ausgegangen werden.

Um zu analysieren, inwieweit sich Beschäftigte hinsichtlich ihrer Wahrnehmungen bezüglich der vier Größen Commitment, Work-Engagement, Arbeitszufriedenheit sowie Verbleibewahrscheinlichkeit unterscheiden, wurden Regressionsanalysen durchgeführt, die in Tabelle A-2 im Anhang dargestellt sind. Die Regressionen enthalten ein Set an Kontrollvariablen zu soziodemografischen Personenmerkmalen (Geschlecht, Alter, Schulabschluss, Ausbildung), zu Merkmalen des Beschäftigungsverhältnisses (Vorgesetzter (versus ohne Leitungsfunktion), Teilzeitbeschäftigung (versus Vollzeitbeschäftigung), Angestellter (versus Arbeiter), Nettogehalt) sowie zu den Schichtungsvariablen (Betriebsgröße, Branche, Region). Diese werden als Standard-Variablen in allen personenbezogenen Regressionen dieses Zwischenberichtes verwendet.

Viele der Ergebnisse spiegeln in der Literatur bekannte Befunde wider. Vorgesetzte sowie Angestellte weisen zum Beispiel signifikant höhere Werte bei Commitment, Work-Engagement sowie Arbeitszufriedenheit auf, während für die Verbleibewahrscheinlichkeit keine signifikanten Zusammenhänge gefunden werden. Bei Teilzeitmitarbeitern zeigen sich überraschenderweise signifikant höhere Koeffizienten für Commitment, Arbeitszufriedenheit und Verbleibewahrscheinlichkeit. Für die überwiegende Mehrheit der Berufsabschlüsse findet sich kein statistisch signifikanter Zusammenhang. Für Hochschulabsolventen ist die Arbeitszufriedenheit, sowie für Beschäftigte mit Hoch- und Fachhochschulabschluss die Verbleibewahrscheinlichkeit signifikant geringer ausgeprägt als für Mitarbeiter mit Lehre als Berufsabschluss. Bezüglich des Alters der Beschäftigten zeigt sich, dass in Relation zu den 25-39 Jährigen Commitment, Work-Engagement und Verbleibewahrscheinlichkeit mit steigendem Alter signifikant zunehmen, während für Arbeitszufriedenheit keinerlei signifikante Alterszusammenhänge zu beobachten sind. Die dargestellten Zusammenhänge zeigen Korrelationen zwischen den erklärenden Variablen (wie den Personenmerkmalen) und den abhängigen Variablen (den Dimensionen der Arbeitsqualität). Die Ergebnisse können allerdings nicht kausal interpretiert werden. Dazu bedarf es weitergehender Analysen im Längsschnitt.

Das Konstrukt der Work-Life-Balance beschreibt das Ausmaß der Interrollenkonflikte zwischen Arbeit- und Privatleben. Es geht auf Netemeyer et al. (1996) zurück. Menschen nehmen demnach im Berufs- und im Privatleben unterschiedliche Rollen ein und Überschneidungen dieser Rollen werden in der Psychologie Interrollenkonflikte genannt. Dabei wird davon ausgegangen, dass es bezüglich der beiden Rollen im Privat- und Berufsleben zwei verschiedene Richtungen des Interrollenkonflikts geben kann. Zum einen den Work-Family-Conflict (WFC) also die Beeinflussung des Privatlebens durch den Beruf und zum anderen den Family-Work-Conflict (FWC), also die Beeinflussung des Berufslebens durch das Privatleben. Beide Interrollenkonflikte können zur Messung der Work-Life-Balance verwendet werden. Analog zu anderen Studien werden statt der

ursprünglich zehn nur sechs der Items genutzt (Boyar et al. 2003<sup>15</sup>). Für den Work-Family-Conflict wird eine interne Reliabilität von  $\alpha = 0,86$  (0.90 in Boyar et al. 2003) und für den Family-Work-Conflict von  $\alpha = 0.68$  (0.89 in Boyar et al. 2003) erreicht.

Inwiefern sich Mitarbeiter hinsichtlich ihres empfundenen Work-Family-Conflicts und Family-Work-Conflicts unterscheiden, wird anhand von Regressionsanalysen in Tabelle A-3 im Anhang dargestellt. Die Regressionen wurden nach Männern und Frauen getrennt, da sich die Thematik der Vereinbarkeit von Familie und Beruf sehr unterschiedlich bei Frauen und Männern äußern kann. Die Regressionen enthalten die Standardvariablen zum Beschäftigungsverhältnis, der Qualifikation und dem Alter. Darüber hinaus wird auch der Haushaltskontext abgebildet, da vermutet wird, dass eine Partnerschaft, die Erwerbstätigkeit des Partners sowie die Anwesenheit von kleinen Kindern im Haushalt mit der Work-Life-Balance der Beschäftigten in engem Zusammenhang stehen.

Anhand der Konstante lässt sich erkennen, dass Männer im Mittel höhere Werte beim Work-Family-Conflict wie auch beim Family-Work-Conflict aufweisen. Das muss nicht bedeuten, dass sie wirklich größere Schwierigkeiten bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf haben, aber sie empfinden größere Interrollenkonflikte. Überraschenderweise zeigen Männer weniger Rollenkonflikte, wenn ihr Partner oder ihre Partnerin Vollzeit erwerbstätig ist. Für Frauen hingegen spielt es keine Rolle, ob sie einen Partner oder eine Partnerin haben und ob diese erwerbstätig ist. Wenn im Haushalt pflegebedürftige Kinder wohnen, sind sowohl Work-Family-Conflict als auch Family-Work-Conflict stärker ausgeprägt, je jünger die Kinder, desto größer ist dieser. Interessant ist, dass sich die Betreuung von Kindern in beide Richtungen auswirkt, also nicht nur das Berufsleben negativ vom Privatleben beeinflusst wird, sondern auch das Berufsleben als eine stärkere Belastung für das Privatleben empfunden wird.

Betrachtet man verschiedene Merkmale des Beschäftigungsverhältnisses, zeigt sich für den Work-Family-Conflict, dass Personen in Führungspositionen höhere Werte angeben und eine Teilzeittätigkeit mit geringeren Konflikten verbunden ist. Hinsichtlich des Family-Work-Conflicts gibt es keine signifikanten Koeffizienten. Das bedeutet, die Belastung am Arbeitsplatz aufgrund von Leitungsaufgaben aber auch eine Entlastung aufgrund von Teilzeittätigkeit stehen in direktem Zusammenhang mit einem negativen Einfluss des Berufslebens auf das Privatleben, nicht aber umgekehrt. Der negative Zusammenhang

---

<sup>15</sup> Diese verwenden allerdings eine 7er Likert Skala.

zwischen Rollenkonflikten und Führungsposition ist bei Frauen stärker ausgeprägt als bei Männern. Die Anzahl der Überstunden steht hingegen mit beiden Konflikten in signifikant positivem Zusammenhang.

Bei der Interpretation der Ergebnisse muss allerdings berücksichtigt werden, dass es eine Rolle spielt, in welchen Berufen und Jobs die befragten Personen beschäftigt sind. Gerade die Entscheidungen über Familiengründung und Erwerbstätigkeit werden nicht unabhängig voneinander getroffen, so dass die hier gezeigten Ergebnisse nicht als kausale Effekte interpretiert werden können. Zum Beispiel ist es möglich, dass Personen, die sich für eine Vollzeittätigkeit entschieden haben, keine geringeren Interrollenkonflikte erleben würden, wenn sie Teilzeit arbeiten würden.

## 4 Personalplanung und –beschaffung

In Zeiten des demografischen Wandels und des damit einhergehenden drohenden Fachkräftengpasses in vielen Branchen kommt der Rekrutierung von Fachpersonal und der vorausschauenden Planung des Personalbedarfs eine herausgehobene Bedeutung zu. Auf der einen Seite ist zu erwarten, dass es in vielen Branchen weniger Fachkräfte, also einen Mangel in der Quantität des Arbeitsangebotes, geben wird. Auf der anderen Seite ist auch ein qualifikatorischer Mismatch zu erwarten, da der technologische Wandel zu Qualifikationsanforderungen führt, die viele Personen im Arbeitsmarkt nicht (mehr) erfüllen.

In diesem Kapitel werden einige Ergebnisse zur Personalplanung und zum Rekrutierungsverhalten der Betriebe dargestellt. Dazu wird zunächst in Kapitel 4.1 auf die Intensität der Personalauswahl eingegangen. Kapitel 4.2 widmet sich den Bewerbungsprozessen. Moderne Rekrutierungsstrategien werden in 4.3 untersucht. Letztendlich werden in Kapitel 4.4 Kriterien der Personalauswahl analysiert.

### 4.1 Personalplanung und Altersstruktur

Ein wichtiger Baustein um aus Sicht der Betriebe der drohenden Fachkräfteknappheit entgegenzuwirken, besteht darin, frühzeitig und systematisch Personalplanung zu betreiben sowie Vorhersagen über die langfristige Entwicklung der Altersstruktur zu treffen (siehe etwa Strack et al. 2008). Dadurch werden Betriebe einerseits in die Lage versetzt, den Abgang von Mitarbeitern durch altersbedingtes Ausscheiden frühzeitig zu antizipieren und proaktiv entsprechende Maßnahmen zu treffen. Andererseits kann die vorhandene Struktur der Belegschaft den Erfordernissen absehbarer zukünftiger Entwicklungen vorrausschauender angepasst werden. Das Spektrum der Personalpläne in der betrieblichen Praxis reicht typischerweise von Betrieben, die keine systematische Personalplanung betreiben, bis hin zu sehr ausgefeilten, IT-basierten Planungsmodulen. Hierbei ist sicherlich die Größe des Betriebes ausschlaggebend, da komplexere Systeme aufgrund von Skaleneffekten oder bereits existierender IT-Infrastruktur eher für Großbetriebe in Frage kommen.

#### Personalplanung

Die nachfolgenden Auswertungen geben einen Überblick über die Verbreitung von Personalplänen in deutschen Betrieben. Aus Abbildung 4-1 wird ersichtlich, dass knapp



zwei Drittel der Betriebe die Frage, ob in ihrem Betrieb ein Personalplan vorliegt, mit Ja (rote Linie) beantworten. Weiterhin ist zu erkennen, dass – wie schon vermutet – die Verbreitung von Personalplänen mit steigender Betriebsgröße zunimmt. Während 58 Prozent der kleinen Betriebe mit 50-99 Mitarbeitern Personalpläne implementiert haben, trifft dies bei Betrieben mit 500 und mehr Beschäftigten bereits auf 80 Prozent zu. Dies muss nicht notwendigerweise die Schlussfolgerung nach sich ziehen, dass kleinere Betriebe hier weniger professionell vorgehen. Denn in kleinen Betrieben ist es tendenziell leichter, einen Überblick über die Struktur der Belegschaft auch ohne einen systematischen Personalplan zu erhalten. Mit zunehmender Anzahl der Beschäftigten wird dies aber immer schwieriger, so dass systematische Planung immer wichtiger wird. Es wurde weiterhin gefragt, ob der Personalplan in schriftlicher Form vorliegt. Interessant ist zu beobachten, dass dies von der überwiegenden Mehrheit der Betriebe (94 Prozent), die einen Personalplan implementiert haben, positiv beantwortet wurde.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Diese Zahlen liegen leicht über denen der ISF-Erhebung für den gewerblichen Sektor aus dem Jahre 1987. Der Anteil von Betrieben mit schriftlich fixierten Personalplänen lag dort in Betrieben mit 500-999 Beschäftigten bei 76,8 Prozent und ab 1.000 Beschäftigten bei 87,3 Prozent (Semlinger 1989).

**Abbildung 4-1: Verbreitung von Personalplänen nach Betriebsgröße**

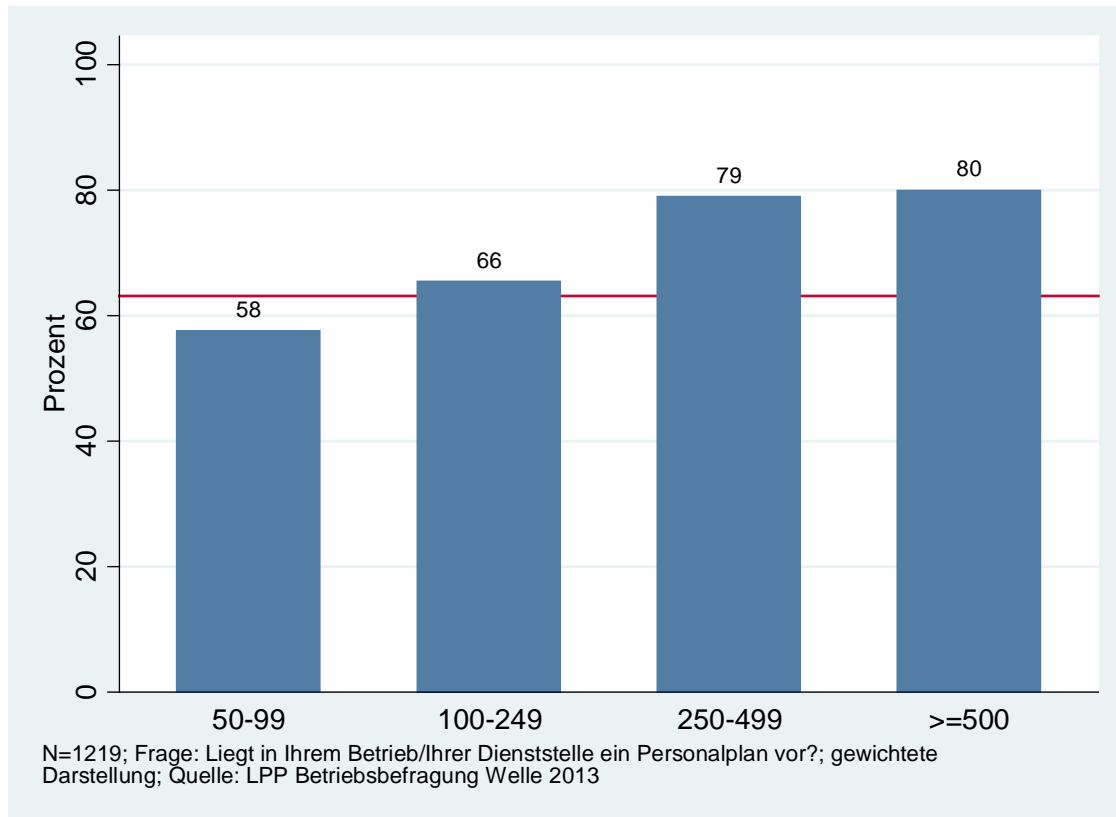
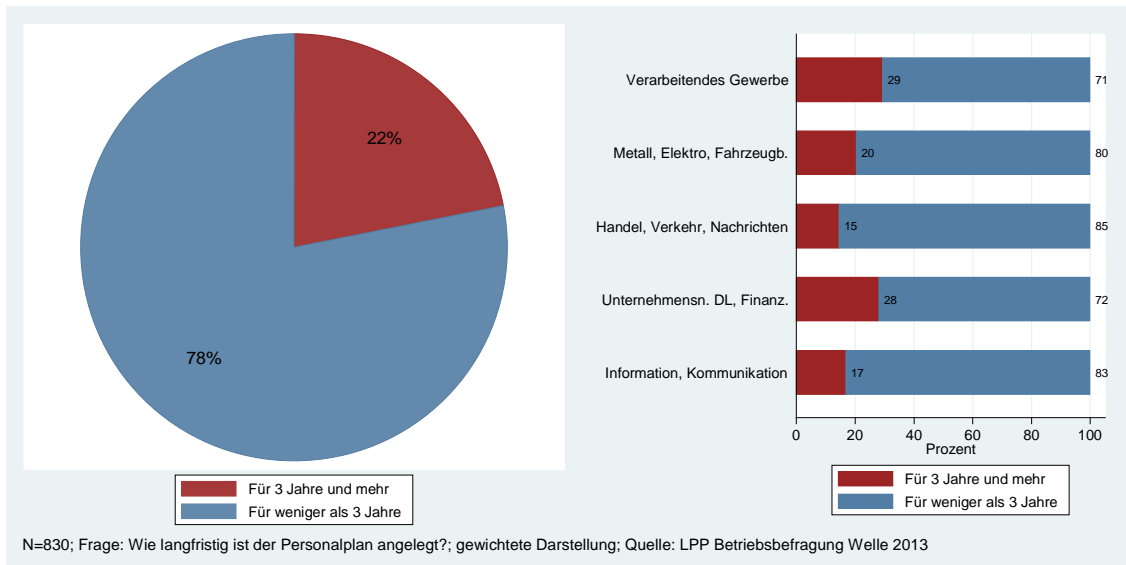


Abbildung 4-2 zeigt die Langfristigkeit der in Betrieben verwendeten Personalpläne. Demzufolge ist der Personalplan bei 78 Prozent der Betriebe für weniger als drei Jahre angelegt, während nur 22 Prozent der Betriebe angeben, für drei Jahre und mehr zu planen. Auch hier zeigt sich eine positive Korrelation mit der Betriebsgröße, das heißt, größere Betriebe planen häufiger längerfristig. Eine Analyse der Branchenunterschiede zeigt, dass Personalpläne im gewerblichen Bereich sowie in den unternehmensnahen Dienstleistungen beziehungsweise dem Finanzsektor überdurchschnittlich häufig für drei und mehr Jahre ausgelegt sind (29 Prozent beziehungsweise 28 Prozent der Betriebe), während Betriebe in den Branchen Handel, Verkehr und Nachrichten sowie Information und Kommunikation überdurchschnittlich oft kurzfristiger planen. Dies könnte auf Unterschiede in der Alterstruktur der jeweiligen Branche zurückzuführen sein. In einer Branche mit durchschnittlich älterer Belegschaft ist vorrausschauende Planung tendenziell wichtiger, da größere Brüche zu erwarten sind.

**Abbildung 4-2: Langfristigkeit von Personalplänen**

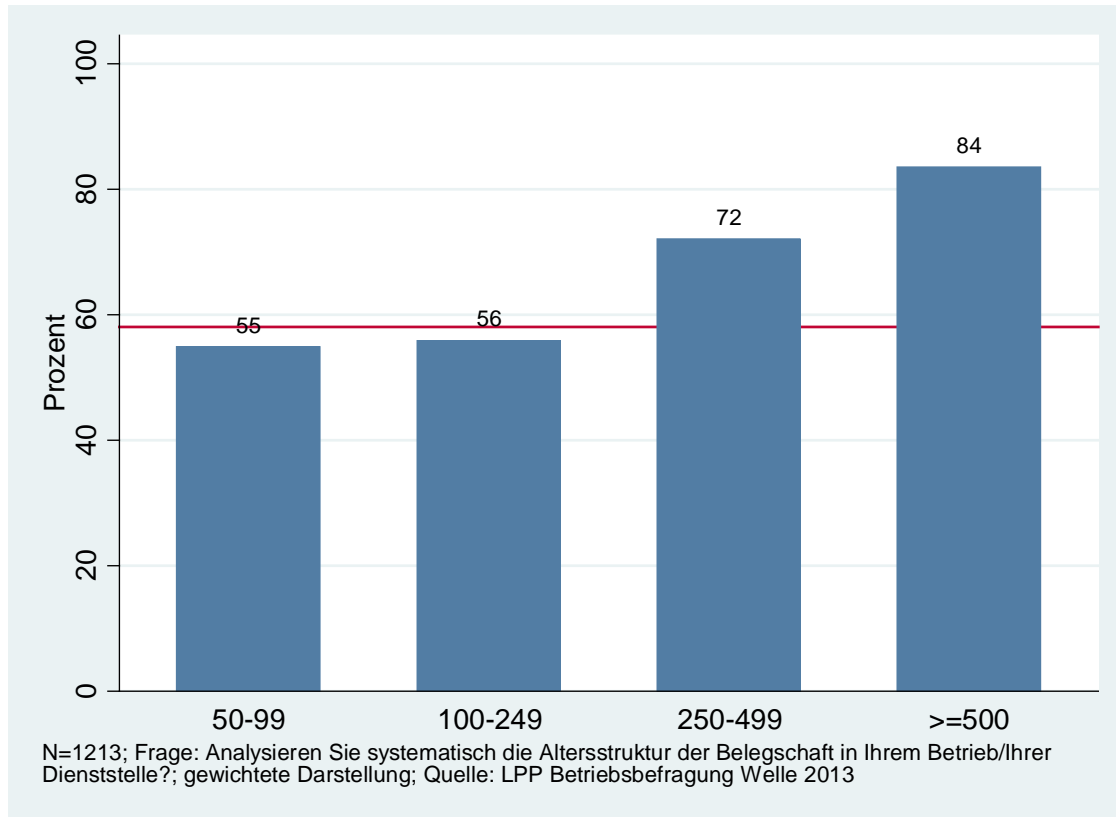
### Analyse der Altersstruktur

Eine wichtige Komponente strategischer Personalplanung ist die systematische Analyse der Altersstruktur der Belegschaft, gerade auch durch die oben genannten Herausforderungen des demografischen Wandels und des Fachkräfteengpasses in einigen Branchen. Abbildung 4-3 zeigt ein ähnliches Bild wie bei der Frage nach der Verbreitung von Personalplänen. Mit 58 Prozent gibt die Mehrheit der befragten Betriebe an, die Altersstruktur ihrer Angestellten systematisch zu untersuchen – dies bedeutet aber auch, dass 42 Prozent der Betriebe dies noch nicht tun. Die Neigung, die Altersstruktur zu planen, nimmt wieder mit steigender Unternehmensgröße zu. Dabei analysieren Unternehmen in den Branchen Metall, Elektro und Fahrzeugbau (67 Prozent) und dem Informations- und Kommunikationssektor (64 Prozent) überdurchschnittlich häufig die Altersstruktur der Mitarbeiter. Die Nutzung von Personalplänen und die systematische Analyse der Altersstruktur der Belegschaft sind zudem eng verbunden: Fast 80 Prozent der Unternehmen, die einen Personalplan nutzen, analysieren auch die Altersstruktur ihrer Mitarbeiter, somit werden in den meisten Betrieben beide Instrumente genutzt.

Angesichts der demografischen Herausforderungen scheint es erstaunlich, dass 42 Prozent der Betriebe noch keine systematischen Analysen der Altersstruktur vornehmen. Die längsschnittliche Untersuchung der Daten über mehrere Befragungswellen wird in Zukunft die Analyse ermöglichen, inwieweit Betriebe, die systematische Personalplanung einsetzen und Altersstrukturanalysen vornehmen, beispielsweise aufgrund von proaktivem Handeln

geringere Probleme bei der Stellenbesetzung haben oder eine ausgeglichene Altersstruktur erreichen.

**Abbildung 4-3: Analyse der Altersstruktur nach Betriebsgröße**



## 4.2 Rekrutierungsprozesse

Im Folgenden werden Indikatoren für die Professionalität der Personalauswahlprozesse in deutschen Betrieben untersucht. Dabei wird insbesondere auf die Anzahl an Bewerbungen, die Dauer der Stellenbesetzung sowie die Dauer der Bewerberprüfung eingegangen.

### Anzahl an Bewerbungen und Dauer bis zur Stellenbesetzung

Ein Indikator für die Arbeitgeberattraktivität sowie für die Existenz beziehungsweise den Grad des Fachkräfteengpasses ist die Anzahl der Bewerbungen, die ein Unternehmen im Durchschnitt auf eine ausgeschriebene Stelle erhält. Um einen aktuellen Eindruck über die Bewerbersituation zu erhalten, wurden die Betriebe in der LPP-Befragung gebeten, anzugeben, wie viele Bewerbungen sie im Durchschnitt auf eine ausgeschriebene Stelle für

eine qualifizierte Tätigkeit innerhalb der letzten zwei Jahre erhalten haben. Abbildung 4-4 zeigt, dass die durchschnittliche Anzahl bei 26 Bewerbungen pro ausgeschriebener Stelle liegt (rote Linie).<sup>17</sup> Die Variation der Antworten ist erwartungsgemäß sehr groß. Während nur ein Prozent der Betriebe angaben, gar keine Bewerbung erhalten zu haben, erhielten drei Prozent über 100 Bewerbungen, wobei der Maximalwert bei 500 lag. Der Modalwert liegt bei zehn bis zwanzig Bewerbungen pro ausgeschriebene Stelle. Eine Regressionsanalyse mit der Anzahl der Bewerbungen als abhängiger Variable zeigt einen signifikant positiven Zusammenhang mit der Betriebsgröße, während Branchen- und Regionalunterschiede keine statistische Signifikanz aufweisen.<sup>18</sup> Eine IAB-Analyse des gesamtwirtschaftlichen Stellenangebots (Dietz et al. 2013) zeigt, dass die Mehrheit der offenen Stellen von kleinen Betrieben angeboten wird (in Quartal 4/2011 mehr als 50 Prozent des Stellenangebotes des ersten Arbeitsmarktes). In Verbindung mit den hier vorgestellten Ergebnissen könnte dies darauf hindeuten, dass kleine Betriebe mehr Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung haben, da diese, verglichen mit Großbetrieben, weniger Bewerbungen auf mehr offene Stellen erhalten.

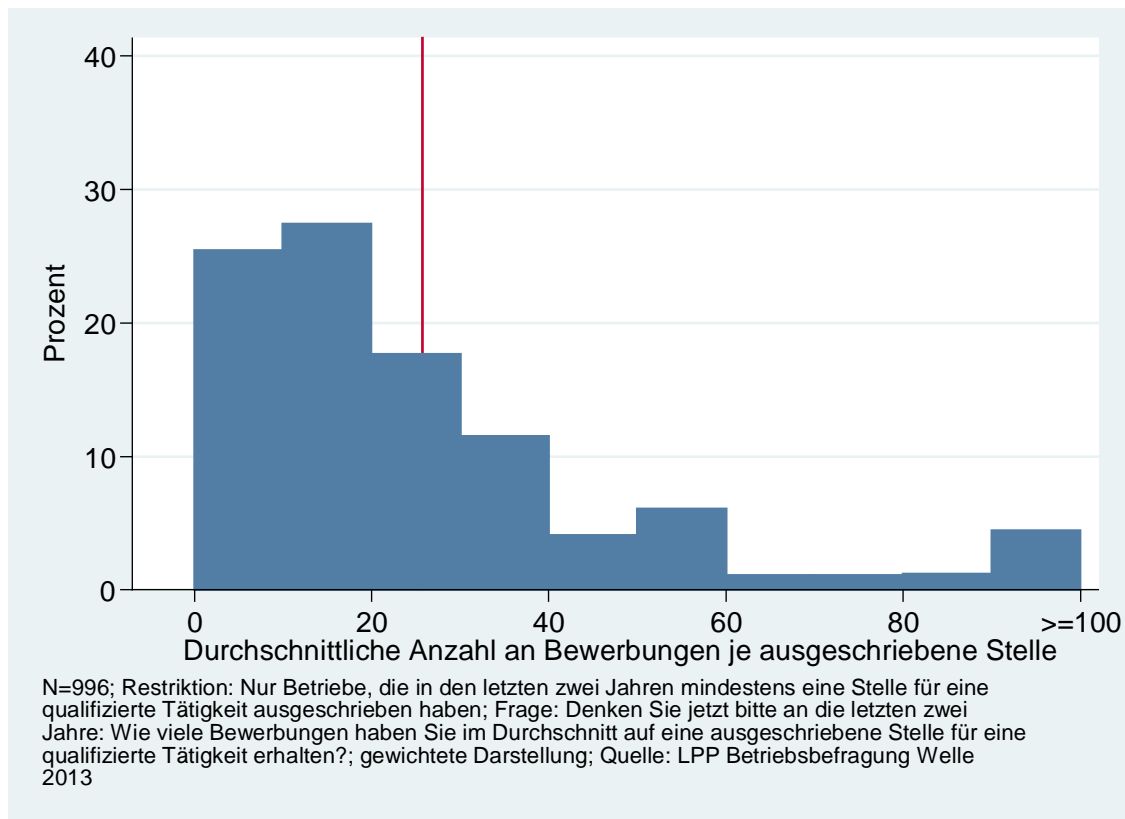
Ein weiterer Gradmesser für die Bewerbersituation ist die Dauer, die Unternehmen benötigen, um eine Stelle zu besetzen. Bei ausgeprägtem Fachkräfteengpass ist von einer längeren Zeitspanne zwischen Stellenausschreibung und Vertragsunterzeichnung auszugehen, während dieser Zeitraum bei guter Bewerbersituation im Durchschnitt kürzer ausfallen sollte. Allerdings wird diese Zeitperiode auch von anderen Faktoren beeinflusst, wie beispielsweise der Effizienz der Personalarbeit, sodass Rückschlüsse auf die Knappheit an Fachkräften nur in eingeschränktem Maße möglich sind. Der Modalwert für die Dauer einer Stellenbesetzung liegt bei einem bis unter drei Monate (61 Prozent), während 19 Prozent beziehungsweise 16 Prozent angeben, dafür weniger als einen beziehungsweise drei bis unter sechs Monate zu benötigen. Lediglich vier Prozent der Betriebe brauchen für die Rekrutierung sechs oder mehr Monate. Eine Regressionsanalyse zeigt, dass die

---

<sup>17</sup> Die Anzahl an Bewerbungen ist in der Abbildung rechtszensiert bei einem Wert von 100.

<sup>18</sup> Weitere Kontrollvariablen umfassen Geschäftsstrategie, Haupteigentümer und eigenständiger Betrieb.

**Abbildung 4-4: Anzahl an Bewerbungen je ausgeschriebene Stelle**



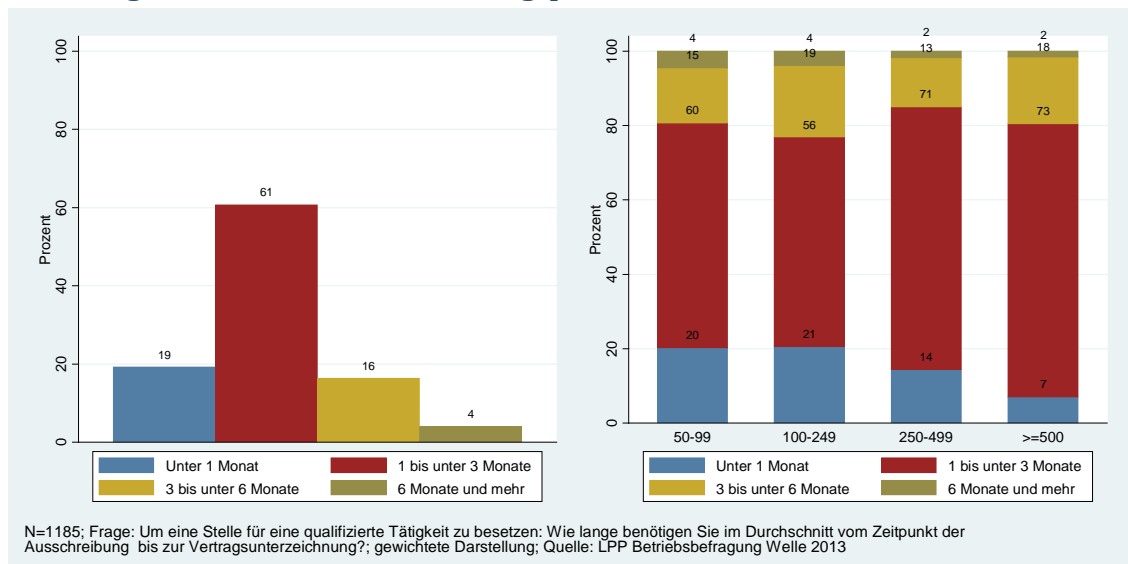
letztgenannten Betriebe allerdings nicht signifikant weniger Bewerber pro ausgeschriebene Stelle als der Durchschnitt erhalten.<sup>19</sup>

Darüber hinaus zeigt Abbildung 4-5, dass kleinere Betriebe mit 50-99 beziehungsweise 100-249 Beschäftigten am ehesten ihre Stellen innerhalb eines Monats besetzen können (circa ein Fünftel). Großbetriebe benötigen im Durchschnitt eher ein bis unter drei Monate. Für Betriebe aller Größenklassen ist aber festzustellen, dass die überwiegende Mehrheit maximal drei Monate für den Rekrutierungsprozess benötigt. Daneben zeigen sich keine größeren Branchenunterschiede.

<sup>19</sup> Die abhängige Variable entspricht der Anzahl der Bewerbungen, die unabhängigen Variablen umfassen eine binäre Variable mit der Ausprägung Eins wenn der Betrieb im Durchschnitt sechs Monate und mehr für die Besetzung einer Stelle benötigt und Null, wenn weniger Zeit benötigt wird. Weitere Kontrollvariablen umfassen Dummyvariablen für die Geschäftsstrategie, Haupteigentümer, eigenständiger Betrieb, Betriebsgrößenklasse, Branche und Region.

Regressionsanalysen zeigen einen weiteren interessanten Befund: Betriebe, in denen die Betreuungsquote (das heißt der Anteil der Personalmitarbeiter an der Beschäftigtenzahl) relativ hoch ist, brauchen nicht etwa weniger, sondern mehr Zeit um offene Stellen zu besetzen. Dies könnte ein Indiz für eine ineffizientere Personalarbeit sein, wenn zum Beispiel zu viele Personalmitarbeiter am Rekrutierungsprozess beteiligt sind. Allerdings sollten daraus noch keine Aussagen zu kausalen Zusammenhängen abgeleitet werden, da beispielsweise auch denkbar ist, dass Unternehmen, die aus bestimmten technologischen oder strategischen Gründen aufwändigere Personalarbeit betreiben, sich auch länger für den Auswahlprozess Zeit lassen und insgesamt mehr Aufwand bei der Personalarbeit betreiben. Die Variation dieser Kennzahlen über die Zeit wird in Zukunft erlauben, mehr Erkenntnisse über diese Zusammenhänge zu erzielen.

**Abbildung 4-5: Dauer von Rekrutierungsprozessen**



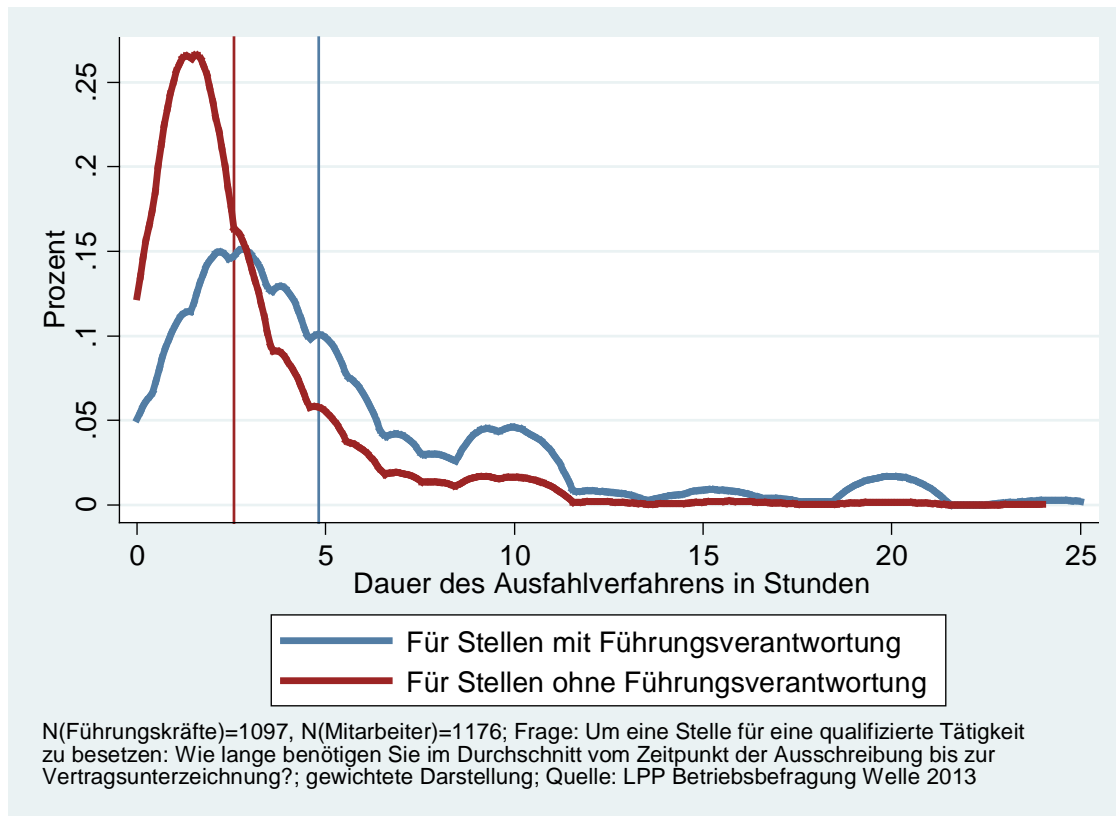
### Intensität der Prüfung von Bewerbern

Bei der Rekrutierung geht es darum, den Grad der Übereinstimmung zwischen dem Anforderungsprofil der zu besetzenden Stelle und den Qualifikationen des Bewerbers festzustellen. Das Ziel besteht also darin, einen qualifikatorischen Mismatch zu vermeiden, das heißt, das bestmögliche "person-job-match" zu erzielen. Personalauswahlverfahren sollten eine hohe Validität aufweisen, sprich die Korrelation des Ergebnisses im Auswahlverfahren mit dem späteren Berufserfolg sollte hinreichend hoch sein, da dann

das angewendete Testverfahren die spätere Leistung im Job gut vorhersagt. Voraussetzung dafür ist eine hohe Reliabilität des Verfahrens.<sup>20</sup> Ein wichtiger Treiber für Reliabilität und damit auch für Validität ist dabei die Intensität eines Auswahlverfahrens, das heißt zum Beispiel die Zeit, die Unternehmen aufwenden, um einen Bewerber zu prüfen. Das Prüfen umfasst dabei Telefoninterviews, Vorstellungsgespräche, Tests und so weiter. In der LPP-Betriebsbefragung wurde nun aus Platzgründen zwar nicht die Zusammensetzung der Verfahren, aber genau diese Dauer der Prüfung von Bewerbern erhoben.

Abbildung 4-6 zeigt die Verteilung der Dauer des Auswahlverfahrens in Stunden, getrennt für Stellen mit Führungsverantwortung (Mittelwert: rote Linie) und für Stellen ohne Führungsverantwortung (Mittelwert: blaue Linie).

**Abbildung 4-6: Dauer von Rekrutierungsprozessen nach Mitarbeitergruppen**



<sup>20</sup> Die Reliabilität bezeichnet die Verlässlichkeit des Auswahltests, also die Konsistenz, mit dem der Test die zu bestimmenden Eigenschaften misst.

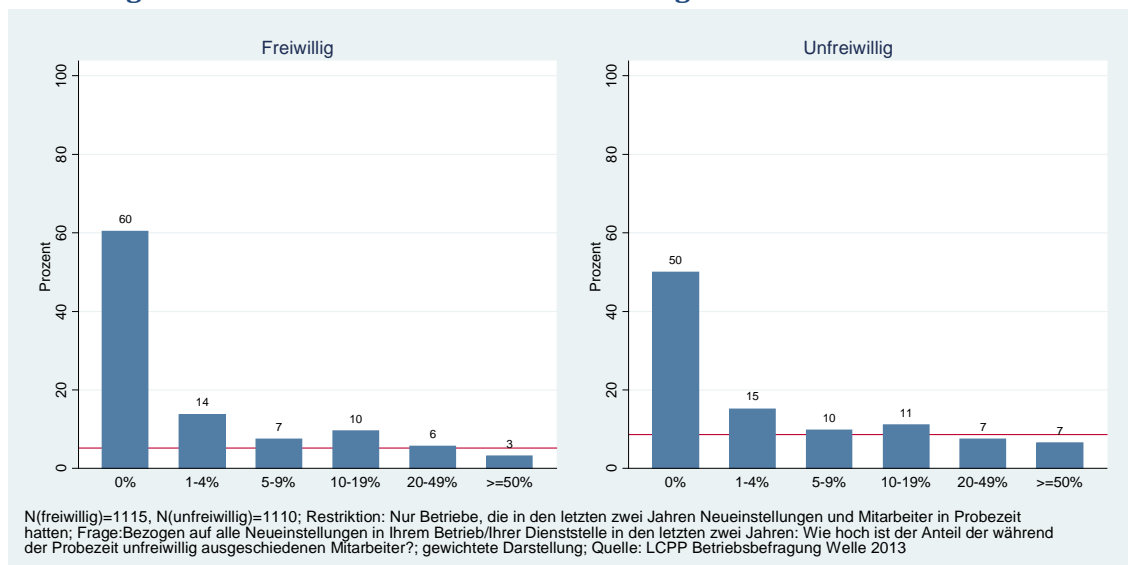


Betriebe, die Bewerber für Stellen mit Führungsverantwortung prüfen, wenden durchschnittlich 4,8 Stunden dafür auf, bei Beschäftigten für eine Stelle ohne Führungsverantwortung beträgt die durchschnittliche Dauer 2,6 Stunden. Während über 60 Prozent der Bewerber für eine Mitarbeiterstelle weniger als zwei Stunden geprüft werden, liegt die Obergrenze dieses Intervalls bei Bewerbern für eine leitende Position bei fünf Stunden. Innerhalb beider Gruppen besteht jedoch eine hohe Varianz.

### Fluktuation innerhalb der Probezeit

Eng verbunden mit der Intensität des Auswahlverfahrens ist auch die Analyse der Fluktuation während der Probezeit, die in Abbildung 4-7 zu sehen ist. Dabei wird zwischen Mitarbeitern differenziert, die während der Probezeit freiwillig den Betrieb verlassen haben (linke Abbildung) und Beschäftigten, die unfreiwillig ausgeschieden sind, das heißt denen der Betrieb gekündigt hat (rechte Abbildung). Der Anteil der freiwillig Ausgeschiedenen ist mit neun Prozent höher als der Anteil der unfreiwillig ausgeschiedenen Mitarbeiter (fünf Prozent). Zu beachten ist hierbei, dass diese durchschnittlichen Prozentsätze durch einige Ausreißer getrieben werden, die sehr hohe Fluktuationsraten (zum Beispiel 100 Prozent) in der Befragung angeben. Erklärbar sind solche hohen Werte zum Beispiel durch eine geringe Anzahl von Neueinstellungen im Betrieb. Wird nur ein Mitarbeiter eingestellt und wird diesem noch während der Probezeit wieder gekündigt, kommt eine Fluktuationsrate von 100 Prozent zu Stande. Die häufigste Nennung bei beiden Fluktuationsraten liegt bei null Prozent, das heißt, keine Mitarbeiter sind während der Probezeit ausgeschieden.

**Abbildung 4-7: Anteile während der Probezeit ausgeschiedener Mitarbeiter**



Zusätzliche Regressionsanalysen weisen auf einen interessanten Befund hin: Betriebe, die mehr Zeit in die Prüfung ihrer Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung investieren, weisen eine niedrigere unfreiwillige Fluktuationsrate in der Probezeit auf. Dies deutet darauf hin, dass weniger Mitarbeiter während der Probezeit entlassen werden müssen. Für die freiwillige Fluktuation, also die vom Mitarbeiter induzierte Kündigung, findet sich kein statistisch signifikanter Zusammenhang. Allerdings sollten auch hier noch keine Aussagen zu kausalen Effekten abgeleitet werden. Auch hier wird die längsschnittliche Untersuchung nach späteren Wellen ermöglichen, Konsequenzen von Steigerungen in der Intensität von Auswahlverfahren für Größen wie Fluktuation oder auch Arbeitszufriedenheit zu analysieren.

### 4.3 Rekrutierungsstrategien

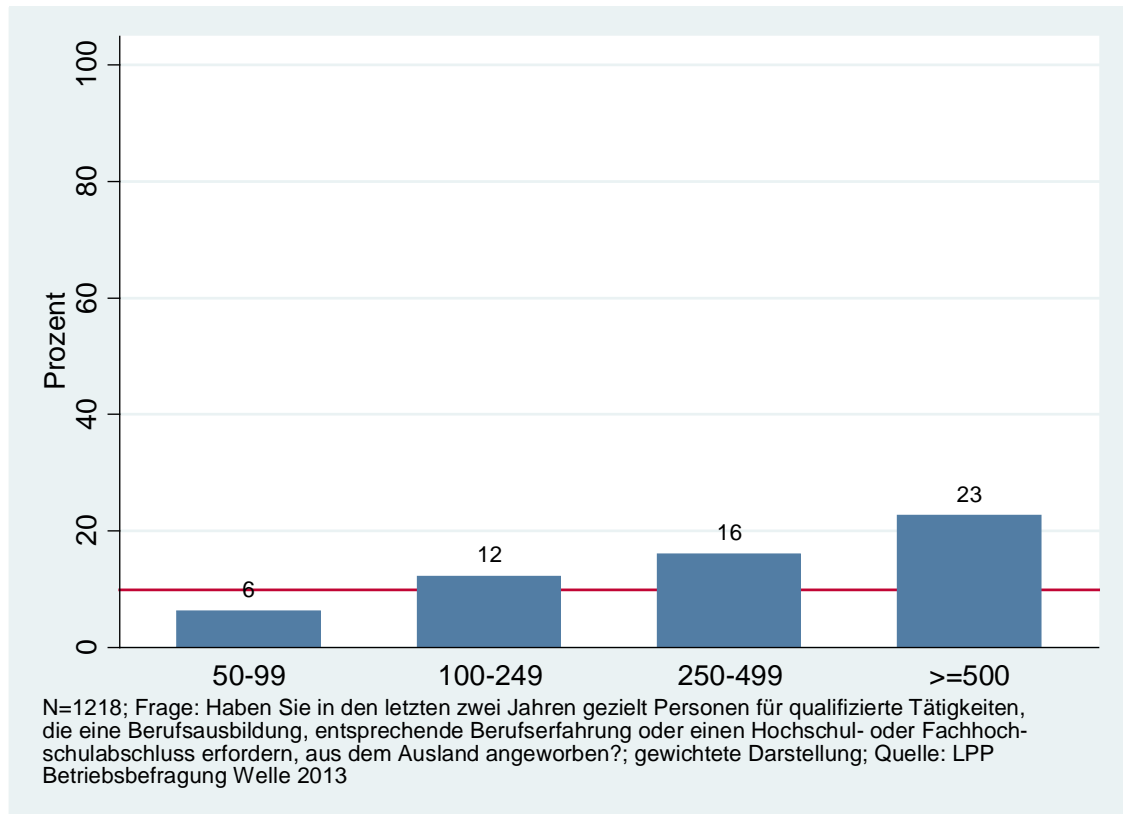
Für die Personalbeschaffung gibt es zahlreiche Rekrutierungskanäle, die auch immer wieder im IAB-Betriebspanel abgefragt wurden. Die LPP-Befragung konzentriert sich daher auf moderne Rekrutierungskanäle und aktuelle Rekrutierungsmärkte. Für die Befragungswelle 2013 wurde nach der Rekrutierung von qualifizierten Kräften aus dem Ausland und nach der Nutzung von Social Media gefragt.

#### Rekrutierung aus dem Ausland

Eine spezifische, gerade auch aktuell in der Presse intensiv diskutierte Strategie, um Fachkräfteengpässen entgegen zu wirken, besteht darin, sich Zugang zu einem größeren Bewerber-Pool zu verschaffen, indem der Radius der Bewerbersuche über die Landesgrenzen hinaus erweitert wird. Dies wird auch im Fachkräftekonzept der Bundesregierung thematisiert, in dem zum Beispiel die Einstellung von ausländischen Fachkräften im Maschinen- und Fahrzeugbau oder aber auch von Ärzten vereinfacht wird, da nun nicht mehr vorrangig geprüft werden muss, ob auch inländische Bewerber zur Verfügung stehen. Um zu analysieren, inwieweit eine solche Rekrutierungsstrategie in Betrieben in Deutschland genutzt wird, wurde gefragt, ob in den letzten zwei Jahren gezielt Personen für qualifizierte Tätigkeiten aus dem Ausland angeworben worden sind. Eine qualifizierte Tätigkeit umfasst hierbei insbesondere Aktivitäten, die eine Berufsausbildung, entsprechende Berufserfahrung oder einen Hochschul- oder Fachhochschulabschluss erfordern. Abbildung 4-8 zeigt, dass dies aktuell noch eher selten der Fall ist, denn nur durchschnittlich zehn Prozent der Betriebe rekrutieren international (rote Linie). Ist der Anteil bei kleinen Betrieben mit 50-99 Beschäftigten mit sechs Prozent am geringsten ausgeprägt, so nimmt er mit steigender Unternehmensgröße kontinuierlich zu. Bei Betrieben mit 500 und mehr Mitarbeitern haben bereits mehr als ein Fünftel der Betriebe gezielt Bewerber aus dem Ausland rekrutiert. Dies lässt sich dadurch erklären, dass größere (multinationale) Unternehmen tendenziell über eine professionellere

Infrastruktur und ein größeres internationales Netzwerk verfügen, was eine internationale Bewerbersuche erleichtert. Für die zukünftige Forschung ist es eine spannende Frage, ob sich Unternehmen im Zuge der erwarteten Verschärfung des Fachkräfteengpasses in den nächsten Jahren vermehrt dieser Strategie bedienen werden.

**Abbildung 4-8: Rekrutierung von Fachkräften aus dem Ausland nach Betriebsgröße**



### Rekrutierung per Social Media

Für die Personalbeschaffung lassen sich auch eine Reihe von Web-basierten Anwendungen nutzen, die im Zuge des Web 2.0 entstanden sind. Dazu zählen insbesondere Social Media wie LinkedIn, XING oder Facebook. Social Media kennzeichnen sich durch die Interaktion der Nutzer. In den Business Netzwerken wie LinkedIn oder Xing stehen geschäftliche Beziehungen im Mittelpunkt. Bewerber können dort ein Profil mit ihren Kenntnissen und ihrem Lebenslauf anlegen und die Betriebe können sich präsentieren. Social Media beschränken sich also nicht nur auf eine einseitige Kommunikation vom Arbeitgeber zum Arbeitnehmer, wie es für Stellenanzeigen über klassische Medien üblich ist, sie ermöglichen vielmehr die beidseitige Kommunikation, also auch vom Arbeitnehmer zum Betrieb über eine Plattform. Die Anwendung von Social Media für die Personalbeschaffung ist da-

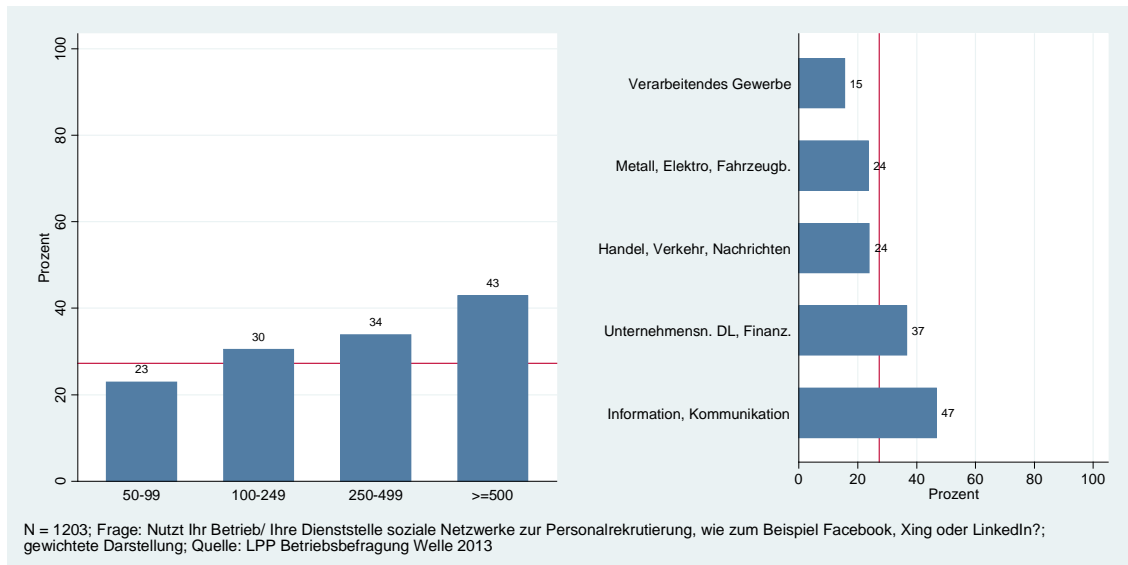
mit eine Spezialform des E-Recruitings. Das E-Recruiting umfasst alle Rekrutierungskanäle über elektronische Ressourcen, während Social Media explizit auf die zweiseitige Kommunikation konditionieren. Bei der Nutzung von Social Media sind Betriebe dadurch jedoch dem direkten und oft unzensierten Feedback der Nutzer dieser Plattformen ausgesetzt. Arbeitgeber haben aber auch den Vorteil, über Social Media direkt Kandidaten mit passgenauen Profilen zu identifizieren und zu kontaktieren, also auch Bewerber, die selbst das Unternehmen (noch) nicht aktiv auf der Suchliste haben. Durch diese neuen Suchmöglichkeiten können Betriebe passgenauer Bewerber identifizieren als über die klassischen Rekrutierungswege.

In einer Vielzahl von Publikationen werden Social Media als neuer Trend in der Personalbeschaffung ausgemacht, dessen Nutzung sich allein von 2010 bis 2012 verdoppelt hat (ICR 2012). Allerdings gibt es kaum repräsentative Untersuchungen zur Verbreitung der Social Media in der Personalbeschaffung in Deutschland.<sup>21</sup> Die LPP-Betriebsbefragung eignet sich nun besonders, um ein Bild über die Verbreitung der Nutzung von Social Media in der Rekrutierung der Betriebe in Deutschland zu erstellen. In Abbildung 4-9 ist die Nutzung von Social Media zur Rekrutierung dargestellt. Die rote Linie zeigt, dass 27 Prozent der Betriebe Social Media-Anwendungen bereits aktiv für die Personalrekrutierung genutzt haben. Die Nutzung dieses Rekrutierungskanals steigt mit der Betriebsgröße an. Während 23 Prozent der Betriebe mit 50 bis 99 Beschäftigten Social Media zur Rekrutierung nutzen, steigt deren Anteil auf 43 Prozent bei den Betrieben mit 500 und mehr Mitarbeitern. Darüber hinaus divergiert die Nutzung stark über die Sektoren. In der Industrie sowie im Handel und Verkehr ist die Nutzung mit 15 bis 24 Prozent der Betriebe deutlich geringer ausgeprägt als im Dienstleistungsbereich mit 37 bis 47 Prozent.

---

<sup>21</sup> Dagegen gibt es unzählige Studien, die selektive Gruppen von Unternehmen befragen. Oft sind dies Personalverantwortliche, die bereits aktiv bestimmte Portale nutzen.

**Abbildung 4-9: Nutzung sozialer Medien für die Personalbeschaffung nach Betriebsgröße und Branche**



Social Media Plattformen werden bisher wohl überwiegend von höherqualifizierten und jüngeren Arbeitnehmern genutzt. Gerade diese lassen sich daher entsprechend über solche Kanäle einfacher ansprechen. Damit ist eine Selbstselektion der Unternehmen bei der Nutzung von Social Media zur Personalrekrutierung zu erwarten, so dass nur Betriebe mit speziellen Eigenschaften die Personalbeschaffung über soziale Netzwerke einsetzen. Die Rekrutierung über soziale Medien lohnt sich vermutlich also eher für Unternehmen, die hochqualifizierte und jüngere Mitarbeiter suchen.

Daher wird als nächstes untersucht, inwiefern genau solche Betriebe eher den Rekrutierungskanal der Social Media nutzen. Tabelle A-4 im Anhang zeigt eine Regression der Determinanten der Nutzung von Social Media. Die Schätzungen bestätigen, dass Betriebe mit steigendem Anteil an Beschäftigten mit Hochschulabschluss und mit einem höheren Anteil an Beschäftigten unter 30 Jahren eher soziale Medien zur Rekrutierung nutzen. Ebenso greifen diejenigen Betriebe auf Social Media zurück, die erwarten, in den nächsten zwei Jahren Fachkräfte zu suchen. Schließlich nutzen junge Betriebe, also diejenigen, welche nach 2000 gegründet wurden, eher diesen Rekrutierungskanal.

#### 4.4 Kriterien der Personalauswahl

In den bisherigen Analysen wurde auf die Ausgestaltung des Rekrutierungs- und Auswahlprozesses abgestellt, zum Beispiel durch Fragen zur systematischen Analyse der

Altersstruktur, zur Anwerbung von Mitarbeitern aus dem Ausland sowie zur Länge der Stellenbesetzung und Bewerberprüfung in Auswahlverfahren. Im Folgenden wird die Wichtigkeit verschiedener Auswahlkriterien bei der Stellenbesetzung untersucht. Diese Fragestellung ist in der betrieblichen Praxis von erheblicher Relevanz, da Auswahlentscheidungen typischerweise langfristiger Natur sind und Fehler bei Einstellungen oftmals mit hohen Kosten verbunden und nur schwer zu korrigieren sind.

Um herauszufinden, welche Kriterien bei der Rekrutierung als am Wichtigsten eingeschätzt werden, wurden die Betriebe gebeten, vier zur Auswahl stehende Kriterien in eine Rangfolge zu bringen, welche die Wichtigkeit bei der Stellenbesetzung widerspiegelt. Die Kriterien lauten Fachkompetenz, Persönliche Kompetenz (wie zum Beispiel Kommunikations- oder Präsentationsfähigkeiten), ethische Werte (wie zum Beispiel Integrität oder soziale Verantwortung) sowie allgemeine Intelligenz und kognitive Fähigkeiten. Das wichtigste Kriterium erhielt dabei eine vier, das zweitwichtigste eine drei und so weiter bis zum unwichtigsten Kriterium, das eine eins erhielt.

**Abbildung 4-10: Kriterien bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter**

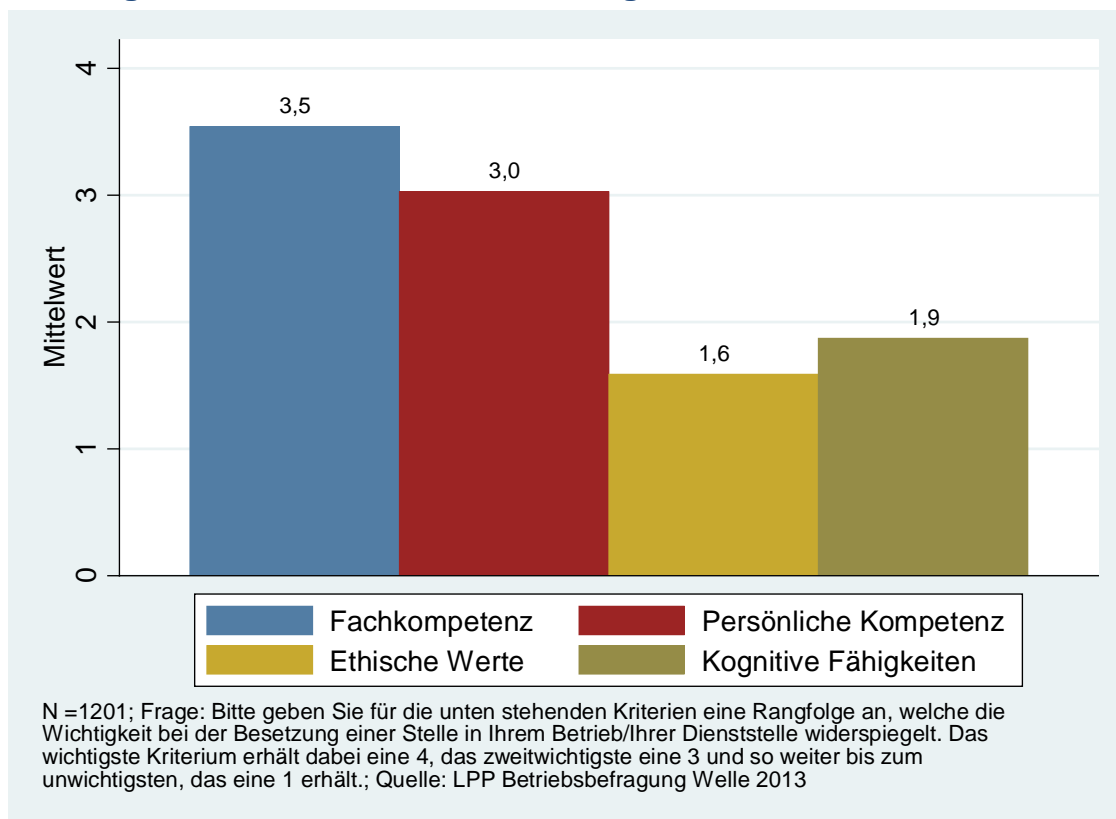


Abbildung 4-10 zufolge wird der Fachkompetenz bei der Personalauswahl die höchste Bedeutung beigemessen (mittlerer Rang: 3,5), gefolgt von der persönlichen Kompetenz mit einem mittleren Rang von 3,0. Mit größerem Abstand folgen die beiden anderen Kriterien. Kognitive Fähigkeiten erreichen einen mittleren Rang von 1,9 während die Wichtigkeit ethischer Werte bei der Stellenbesetzung am geringsten eingestuft wird (mittlerer Rang 1,6). Getrennte Auswertungen nach Betriebsgrößenklassen oder Branchen zeigen nahezu keine Unterschiede in dieser Struktur. Dieses Ergebnis ist aus verschiedenen Gründen erstaunlich. Zum einen wird in Meta-Studien der empirischen personalpsychologischen Literatur (siehe etwa Schmidt und Hunter 1998) häufig darauf hingewiesen, dass sich gerade eine Kombination aus der Prüfung kognitiver Fähigkeiten und der Integrität der Bewerber als besonders valides Personalauswahlkriterium herausgestellt hat. Zudem sind gerade in Folge der Verwerfungen in der Finanzkrise im Banken- und Finanzsektor oder durch die anhaltende Diskussion über Compliance ethische Werte im Personalmanagement eher in den Vordergrund gerückt. Die vorliegende Befragung zeigt jedoch, dass ethischen Werten bei der Personalauswahl gegenwärtig eine eher unterdurchschnittliche Bedeutung beigemessen wird. Eine mögliche Erklärung könnte darin liegen, dass die Bewertung und Prüfung ethischer Werte von Bewerbern innerhalb des relativ kurzen Zeitraums von Auswahlverfahren weitaus schwieriger erscheint als beispielsweise die Beurteilung der Fachkompetenz eines Bewerbers. Standardisierte Tests zu ethischem Verhalten oder Integritätstests sind demgegenüber in Deutschland noch nicht sehr weit verbreitet. Weiterführende Regressionsanalysen, die den Zusammenhang zwischen den Big Five Persönlichkeitsdimensionen und der Wichtigkeit der Auswahlkriterien im Betrieb untersuchen, finden lediglich eine signifikante negative Korrelation zwischen der Wichtigkeit der Prüfung der Fachkompetenz und der durchschnittlichen Extraversion der befragten Mitarbeiter.<sup>22</sup> Eine Interpretation des Ergebnisses ist, dass bei intensiver Prüfung der Fachkompetenz die Kommunikationsstärke von Mitarbeitern (die mit Extraversion verbunden ist) eine geringere Rolle spielt. Erwähnenswert ist auch, dass die Regressionsanalyse die Vermutung nicht bestätigt, dass Mitarbeiter von Betrieben, welche ethische Werte als das wichtigste oder zweitwichtigste Kriterium bei der Stellenbesetzung angeben, sich im Durchschnitt als gewissenhafter einschätzen.

---

<sup>22</sup> Hierfür wurden Regressionsanalysen mit den Big-Five Persönlichkeitsdimensionen als unabhängigen Variablen durchgeführt. Die abhängige Variable umfasste jeweils diejenigen Betriebe, die eines der Auswahlkriterien Fachkompetenz, persönliche Kompetenz, ethische Werte sowie kognitive Fähigkeiten als das wichtigste oder zweitwichtigste Kriterium bei der Stellenbesetzung angegeben haben.

## 5 Personalentwicklung

Die Entwicklung des betriebseigenen Personals als weiterer wichtiger Bestandteil des Personalmanagements in Unternehmen bringt Vorteile sowohl für Arbeitgeber als auch für Arbeitnehmer mit sich. Auf Arbeitnehmerseite kann der Erwerb von Erfahrung und unternehmensspezifischen Fähigkeiten wichtig für den weiteren Verlauf der eigenen Karriere sein. Darüber hinaus wird dadurch zumindest teilweise ein Schutz vor Ersatz durch externe Bewerber und Kündigung aufgrund von ökonomischen Schocks aufgebaut (Becker 1962, Lazear und Oyer 2003). Die spezifische Personalentwicklung trägt auf Arbeitgeberseite zu einer optimalen und besseren langfristigen Gestaltung der Arbeitsabläufe des Unternehmens bei und wird häufig als Instrument zur Bindung von guten Mitarbeitern genutzt. Die eigene Weiterentwicklung des Personals ist aber auch insbesondere dann attraktiv, wenn Hürden in der Rekrutierung neuer Mitarbeiter aufgrund von hohen Einarbeitungskosten oder Mangel an qualifizierten Bewerbern bestehen. Letzteres kann durch eine zu geringe Anzahl an Bewerbern generell aber auch durch einen qualifikatorischen Mismatch entstehen. Häufig wird auch die Bindung und Entwicklung der eigenen Belegschaft bei den Unternehmen als wichtiger eingeschätzt als intensive Rekrutierungsstrategien (Ernst & Young 2011).

In Kapitel 5.1 werden Maßnahmen zur strategischen Personalentwicklung analysiert. In Kapitel 5.2 geht es um Beförderungskriterien und den Anteil von Frauen in Führungspositionen. Kapitel 5.3 schließt mit dem wichtigsten Instrument der Personalentwicklung, der Qualifizierung von Mitarbeitern.

### 5.1 Strategische Personalentwicklung

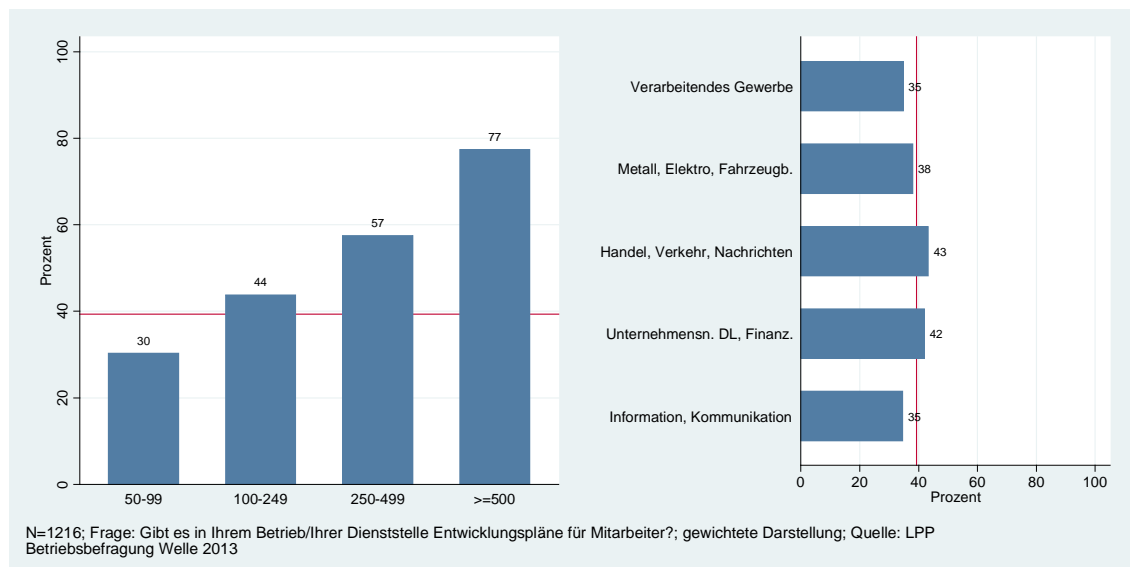
Für eine strategische Personalentwicklung ist es wichtig, einen Überblick über die gesamte Personalstruktur, die Personalbewegungen aufgrund von Kündigungen oder altersbedingtem Ausscheiden und über die Kompetenzen, Ziele und Bedürfnisse der einzelnen Mitarbeiter zu haben. In Abschnitt 4.1 wurde bereits dargestellt, dass Personalpläne ein wichtiges Instrument zur systematischen Vorbereitung auf drohende Fachkräfteengpässe ist. Anhand dieser kommt es zu einer systematischen Erhebung der Qualifikations- und Altersstruktur, woraus wiederum Handlungsfelder identifiziert werden können. Aus diesen Plänen und Berechnungen lässt sich beispielsweise der zukünftige Bedarf an Stellenneubesetzungen ablesen.



## Entwicklungspläne

Strategische Personalentwicklung setzt dann mit der Erstellung von Personalentwicklungsplänen an. Im Rahmen der LPP-Befragung wurden die Betriebe gefragt, ob und falls ja, für welche Mitarbeitergruppen Entwicklungspläne existieren. In Abbildung 5-1 zeigt sich, dass in vier von zehn Betrieben (39 Prozent) Personalentwicklungspläne vorhanden sind. Es sind jedoch deutliche Unterschiede über die Betriebsgrößen erkennbar.

**Abbildung 5-1: Verbreitung von Entwicklungsplänen nach Betriebsgröße und Branche**

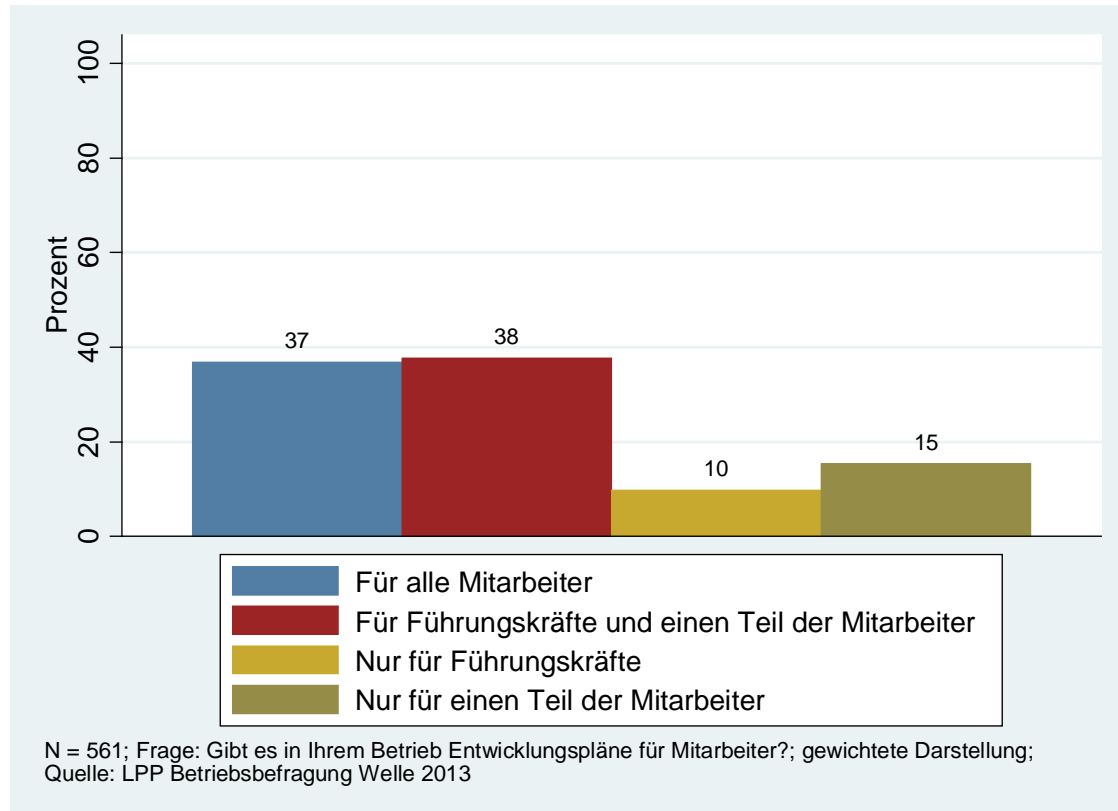


So haben drei von vier Betrieben mit 500 oder mehr Beschäftigten Entwicklungspläne, während in kleinen Betrieben mit 50 bis 99 Beschäftigten nur 30 Prozent mit solchen arbeiten. Dies lässt sich hauptsächlich damit erklären, dass einerseits kleine Unternehmen auch ohne formale Pläne einen guten Überblick über die Entwicklungsperspektiven der Belegschaft haben und andererseits der Bedarf an Stellenneubesetzungen in absoluten Zahlen geringer ist. Zwischen den Branchen gibt es hingegen nur wenig Variation.

Darüber hinaus wurden die Betriebe gefragt, für welche Gruppen von Beschäftigten Entwicklungspläne vorhanden sind. Von den 562 Betrieben mit Entwicklungsplänen haben 37 Prozent uneingeschränkt für alle Mitarbeiter ausgearbeitete Pläne. Abbildung 5-2 zeigt weiterhin, dass ebenso viele Betriebe (38 Prozent) Entwicklungspläne für Führungskräfte und einen Teil der Mitarbeiter haben. Die restlichen 25 Prozent teilen sich auf in ausschließlich Führungskräfte (10 Prozent) und in einen Teil der Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung (15 Prozent). Der Grund warum 15 Prozent der Betriebe ausschließlich

Entwicklungspläne für nur einen Teil ihrer Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung haben, ist auf Betriebsgrößeneffekte zurückzuführen. Diese 15 Prozent sind insbesondere kleine Betriebe unter 100 Mitarbeitern, die nur für einen Teil der Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung Entwicklungspläne erarbeiten – beispielsweise da nur für diese weitere Aufstiegschancen im Betrieb gewährleistet werden können.

**Abbildung 5-2: Verbreitung von Entwicklungsplänen nach Mitarbeitergruppen**

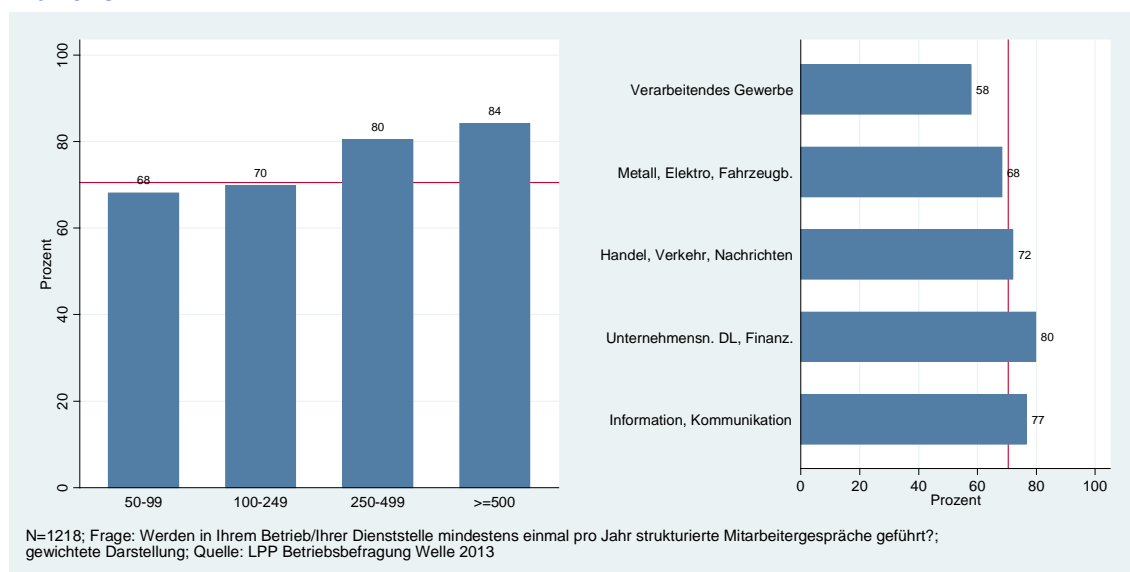


Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Entwicklungspläne für Mitarbeiter bisher von weniger als der Hälfte der Betriebe angewendet werden, was insbesondere in kleinen Betrieben der Fall ist. Trotzdem ist davon auszugehen, dass gerade auch die Betriebe ohne systematische Entwicklungspläne auf weniger formalisierte Art und Weise Personalentwicklung betreiben. Hierfür sind beispielsweise Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen geeignet, um mit den Beschäftigten in regelmäßigen Austausch zu treten und Perspektiven aufzuzeigen.

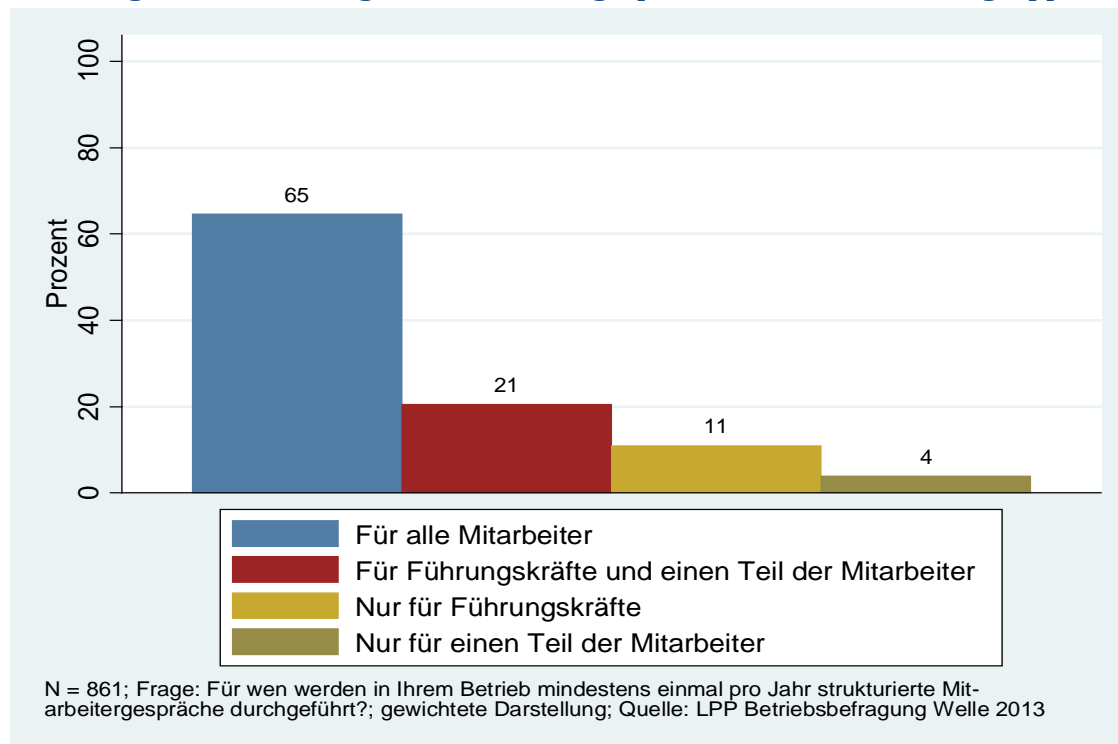
### Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen

Die Steuerung und Motivation der Mitarbeiter ist ein zentrales Anliegen und unter dem Begriff Management by Objectives in der betriebswirtschaftlichen Literatur verankert. Auf der Basis von Mitarbeitergesprächen und vereinbarten Zielen arbeiten Beschäftigte effektiver und die Unternehmensziele werden effizienter kommuniziert (Büser und Gülpen 2013). Es wurden sowohl Betriebe als auch Mitarbeiter gefragt, ob mindestens einmal im Jahr strukturierte Mitarbeitergespräche stattfinden. Insgesamt werden diese in 71 Prozent der Betriebe geführt (rote Linie in Abbildung 5-3). Die Nutzung steigt mit der Betriebsgröße an, von 68 Prozent bei kleinen Betrieben bis zu 84 Prozent bei großen. Es zeigen sich auch einige Branchenunterschiede. Das Verarbeitende Gewerbe fällt mit 58 Prozent als unterdurchschnittlich und die unternehmensnahen Dienstleistungen inklusive des Finanzsektors mit 80 Prozent als überdurchschnittlich auf.

**Abbildung 5-3: Verbreitung von Mitarbeitergesprächen nach Betriebsgröße und Branche**

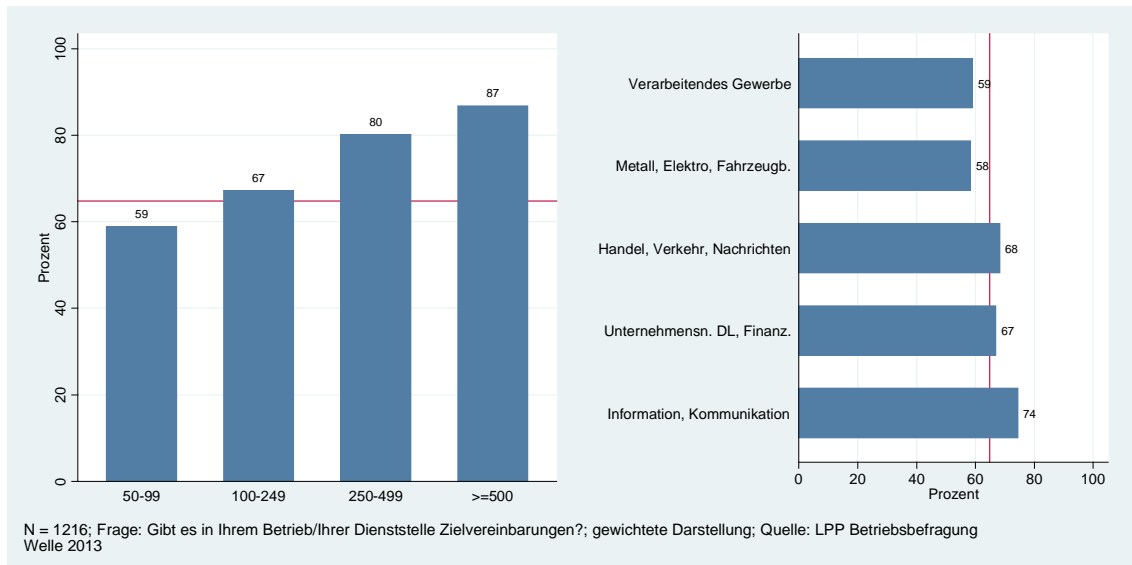


Die Betriebe sollten weiterhin angeben, ob Mitarbeitergespräche mit Führungskräften oder mit einem Teil der Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung durchgeführt werden (Abbildung 5-4).

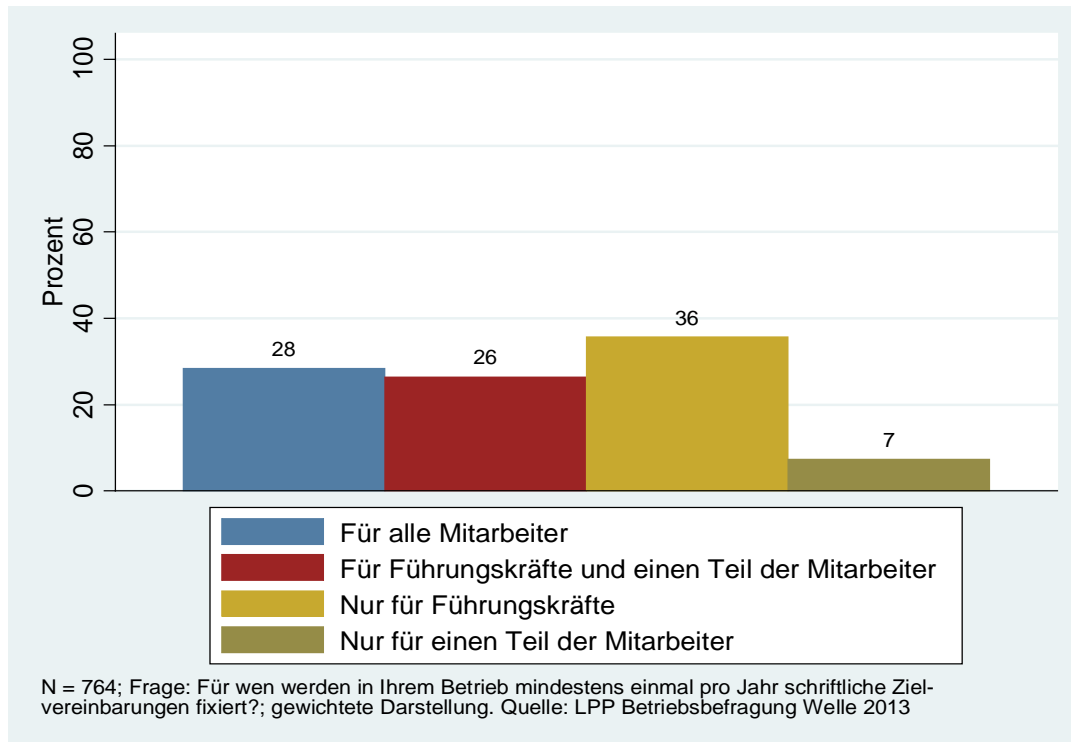
**Abbildung 5-4: Verbreitung von Mitarbeitergesprächen nach Mitarbeitergruppen**

Dabei zeigt sich, dass ein kleiner Teil von vier Prozent der Betriebe solche Gespräche ausschließlich mit Mitarbeitern ohne Führungsverantwortung führt. Hierbei handelt es sich um einen Größeneffekt, denn diese Betriebe haben zu 72 Prozent weniger als 100 Beschäftigte – die Führungskräfte sind hier also oft unmittelbar identisch mit der Geschäftsleitung, die selbst keine Vorgesetzten mehr hat. Demnach führen 96 Prozent der Betriebe, welche das Instrument nutzen, Mitarbeitergespräche mit Personen in Führungspositionen durch und lediglich elf Prozent der Betriebe nutzen dieses Instrument ausschließlich für Führungskräfte. Dies zeigt die hohe Bedeutung von Mitarbeitergesprächen für die Personalentwicklung auch in der Breite der Belegschaft. Ein ähnliches Bild ergibt sich bei der Frage nach schriftlich fixierten Zielvereinbarungen. In Abbildung 5-5 zeigt sich, dass 60 Prozent der Betriebe schriftlich fixierte Zielvereinbarungen treffen. Damit bewegt sich dieses Instrument auf einem etwas niedrigeren Niveau als die Mitarbeitergespräche. Dennoch erscheint der Anteil gerade im Vergleich mit den Mitarbeitergesprächen erstaunlich hoch, da Zielvereinbarungen in der Regel einen deutlich höheren Grad an Formalisierung aufweisen. Auch hier wenden große Betriebe weitaus öfter das Instrument an und die Metall und Elektroindustrie und das verarbeitende Gewerbe weisen mit rund 58 Prozent einen etwas geringeren Anteil als die anderen Branchen auf. Am häufigsten werden schriftlich fixierte Zielvereinbarungen im Sektor Information und Kommunikation verwendet.

**Abbildung 5-5: Verbreitung von schriftlich fixierten Zielvereinbarungen nach Betriebsgröße und Branche**



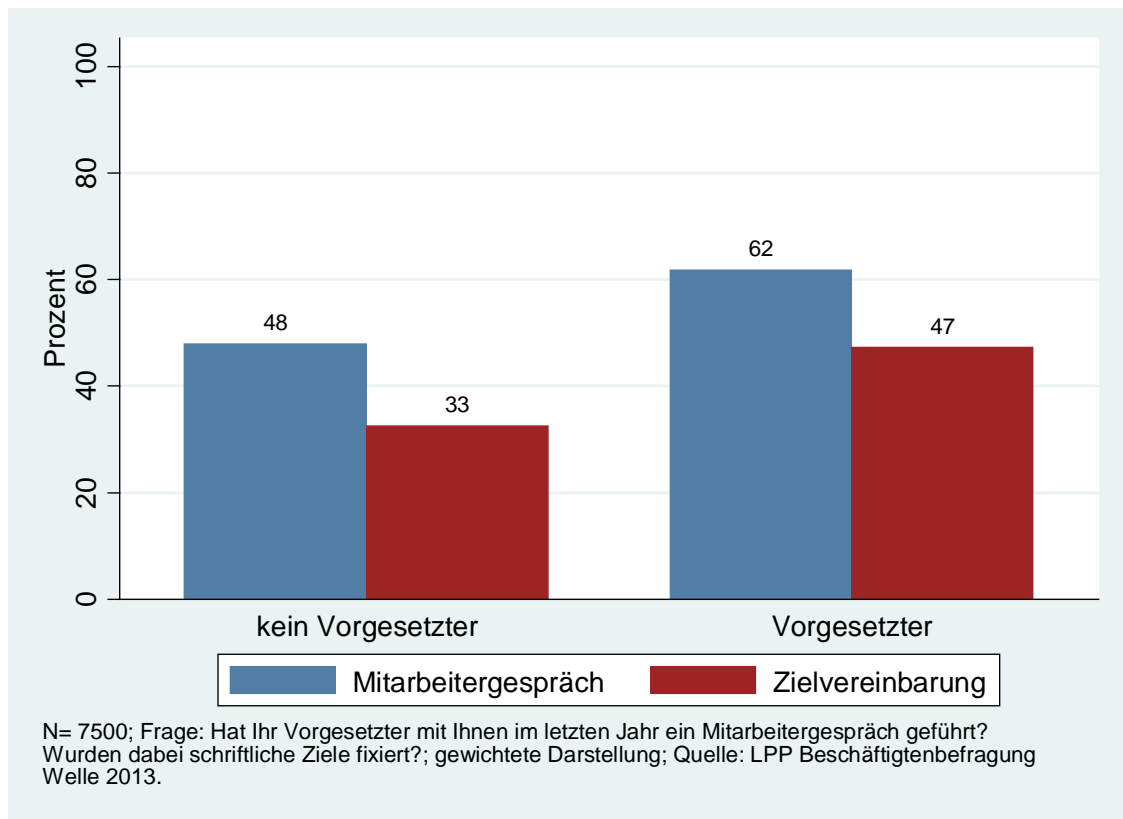
Die Verteilung auf die Personengruppen mit und ohne Führungsverantwortung unterscheidet sich jedoch deutlich von der Verteilungsstruktur bei den Mitarbeitergesprächen. Abbildung 5-6 zeigt, dass mit 36 Prozent am häufigsten nur mit Führungspersonal Zielvereinbarungen schriftlich fixiert werden. Jeweils etwas mehr als ein Viertel der Betriebe geben an, mit allen Mitarbeitern oder mit Mitarbeitern mit Führungsverantwortung und einem Teil der Beschäftigten ohne Führungsaufgaben Ziele zu vereinbaren. Ein kleiner Teil der Betriebe schließt ausschließlich mit Mitarbeitern ohne Führungsverantwortung Zielvereinbarungen. Dies gilt wieder vorwiegend für Betriebe mit weniger als 100 Mitarbeitern – auch hier ist wieder der naheliegende Grund, dass die Führungskräfte oft mit der Geschäftsführung oder sogar dem Eigentümer identisch sind. Im Gegensatz zu den breit genutzten systematischen Mitarbeitergesprächen sind Zielvereinbarungen dementsprechend ein Instrument, das eher bei der Führungsebene und in ausgewählten Bereichen der Belegschaft angewendet wird.

**Abbildung 5-6: Schriftlich fixierte Zielvereinbarungen nach Mitarbeitergruppen**

Interessant ist hier nun die Gegenüberstellung dieser Angaben aus der LPP-Betriebsbefragung mit den Angaben ihrer Mitarbeiter aus der LPP-Beschäftigtenbefragung. Zunächst wird analysiert, wie viele der Beschäftigten Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen haben und im nachfolgenden Schritt wird die Bedeutung von Beschäftigtencharakteristika beleuchtet. Insgesamt hatten 46 Prozent der Beschäftigten im letzten Jahr ein Mitarbeitergespräch und bei 70 Prozent von diesen (also 33 Prozent aller Mitarbeiter) wurden Ziele schriftlich fixiert. Die Beschäftigten mit Mitarbeitergespräch arbeiten in 74 Prozent der befragten Betriebe. Dies deckt sich also auf den ersten Blick mit den Angaben aus der Betriebsbefragung. Es gibt allerdings auch 122 Betriebe, die nach eigener Aussage keine Mitarbeitergespräche führen, von denen aber mindestens ein Beschäftigter angegeben hat, eines geführt zu haben. Dies kann beispielsweise dann der Fall sein, wenn der Betrieb systematische Mitarbeitergespräche nicht vorschreibt, Vorgesetzte diese aber teilweise aus eigenem Antrieb führen. Umgekehrt gibt es 142 Betriebe, die nach eigener Aussage Mitarbeitergespräche führen, von denen aber kein befragter Beschäftigter dies bestätigen konnte. Letzteres kann dadurch begründet sein, dass nur ein begrenzter Anteil der Beschäftigten eines Betriebes an der Befragung teilgenommen hat oder aber eben da ein formalisiertes Instrument nicht immer auch dezentral Anwendung findet.

Werden die Angaben über die Instrumente Mitarbeitergespräch und schriftlich fixierte Zielvereinbarung getrennt für Führungskräfte und Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung betrachtet, ergibt sich folgendes Bild (Abbildung 5-7).

**Abbildung 5-7: Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen nach Mitarbeitergruppen**



Mit 62 Prozent der Beschäftigten in Führungspositionen wurden strukturierte Mitarbeitergespräche geführt, aber nur mit 48 Prozent der Beschäftigten ohne Führungsposition. Die 62 Prozent der Personen mit Führungsverantwortung arbeiten in 82 Prozent der Betriebe. Wie sich in der Betriebsbefragung bereits gezeigt hat, ist auch der Anteil von Zielvereinbarungen bei Personen mit Führungsverantwortung höher. Um einen umfassenden Überblick über die Heterogenität in der Anwendung der Instrumente Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen nach Beschäftigtengruppen zu erhalten, wurden multivariate Regressionsanalysen durchgeführt. Die Ergebnisse in Tabelle A-5 im Anhang zeigen, dass Personen in Führungspositionen (*ceteris paribus*) eine um sechs Prozentpunkte und Angestellte im Vergleich zu Arbeitern eine um 14 Prozentpunkte höhere Wahrscheinlichkeit haben, an Mitarbeitergesprächen teilzunehmen. Auch Frauen haben eine sieben Prozent-

punkte höhere Wahrscheinlichkeit als Männer. Bezüglich des Schul- und Berufsabschlusses zeigt sich, dass Mitarbeitergespräche häufiger bei Personen mit höheren Bildungsabschlüssen eingesetzt werden. Die Wahrscheinlichkeit, an strukturierten Mitarbeitergesprächen teilzunehmen, sinkt hingegen mit dem Alter. Bei den Zielvereinbarungen zeigen sich vergleichsweise geringe Unterschiede. So sind die Zusammenhänge bei Führungspersonal sowie beim Schulabschluss nicht signifikant. Angestellte haben eine um neun Prozentpunkte und Frauen eine um sechs Prozentpunkte höhere Wahrscheinlichkeit einer Zielvereinbarung. Für das Alter ist ein nicht-linearer Zusammenhang zu finden. Beschäftigte in mittleren Altersgruppen weisen eine höhere Wahrscheinlichkeit auf, schriftlich fixierte Zielvereinbarungen zu erhalten. Für die Gruppe ab 55 Jahren sinkt der Koeffizient wieder. Die Standardfehler der einzelnen Altersgruppen sind jedoch zu groß, sodass keine signifikante Absicherung auf dem zehn-Prozent-Niveau erfolgen kann. Wie bereits oben erwähnt, können solche Personalentwicklungsmaßnahmen für eine intensivere Mitarbeiterbindung genutzt werden.

### **Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungen und Arbeitsqualität**

Inwiefern es einen Zusammenhang zwischen den Instrumenten Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen auf der einen und Dimensionen der Arbeitsqualität auf der anderen Seite gibt, wird in Tabelle 5-1 dargestellt. Die untersuchten Zielvariablen sind das Commitment, die Arbeitszufriedenheit und die Verbleibewahrscheinlichkeit.

Es zeigt sich, dass Mitarbeitergespräche positiv mit dem Commitment, der Arbeitszufriedenheit und mit der Verbleibewahrscheinlichkeit korrelieren. Ebenfalls einen positiven Zusammenhang von Commitment und Arbeitszufriedenheit – wenn auch in geringerem Umfang – gibt es mit schriftlich fixierten Zielvereinbarungen. Die Bereitschaft, im Betrieb zu bleiben, hängt hingegen nicht mit schriftlich fixierten Zielvereinbarungen zusammen. Auch wenn es hier nahelegt, dass zumindest ein Teil der Effekte kausal sind, ist dies aus wissenschaftlicher Sicht in keinem Fall sichergestellt. Weitere Analysen – vor allem im Längsschnitt – sind notwendig, um Aussagen über die Wirkung von Personalentwicklungsmaßnahmen machen zu können. Es kann also kein kausaler Zusammenhang unterstellt werden, da zum Beispiel denkbar ist, dass Personen mit höherem Commitment oder höherer Zufriedenheit eher auf Positionen gelangen, für die Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen vorgesehen sind.



**Tabelle 5-1: Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungen und Arbeitsqualität**

	(1)	(2)	(3)
	Commitment	Arbeitszufriedenheit	Verbleibewahrscheinlichkeit
Mitarbeitergespräche	0,136*** (0,00)	0,258*** (0,00)	0,165*** (0,00)
Zielvereinbarungen	0,113*** (0,01)	0,141* (0,08)	0,048 (0,27)
Konstante	3,076*** (0,00)	6,919*** (0,00)	3,819*** (0,00)
Beobachtungen	5.250	5.308	5.303
R <sup>2</sup>	0,119	0,042	0,088

OLS-Regression mit clusterrobusten Standardfehlern, p-Werte in Klammern, \*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1 (auf Betrieb geclustert). Weitere Variablen: Dummyvariablen höchster Schulabschluss, höchster Ausbildungsabschluss, Alterskategorien, Nettogehalt, Betriebsgrößenklasse, Sektoren und Regionen; Quelle: LPP verlinkte Beschäftigten- und Betriebsbefragung Welle 2013.

## 5.2 Beförderungen im Betrieb

Ein weiteres Element der Personalentwicklung ist die vertikale Mobilität im Unternehmen, also die Beförderungen auf höhere Positionen. Neben der Rekrutierung von externen Kräften für verantwortungsvolle Positionen werden in vielen Unternehmen überdurchschnittlich gute Arbeitskräfte für die Besetzung solcher Stellen intern entwickelt.

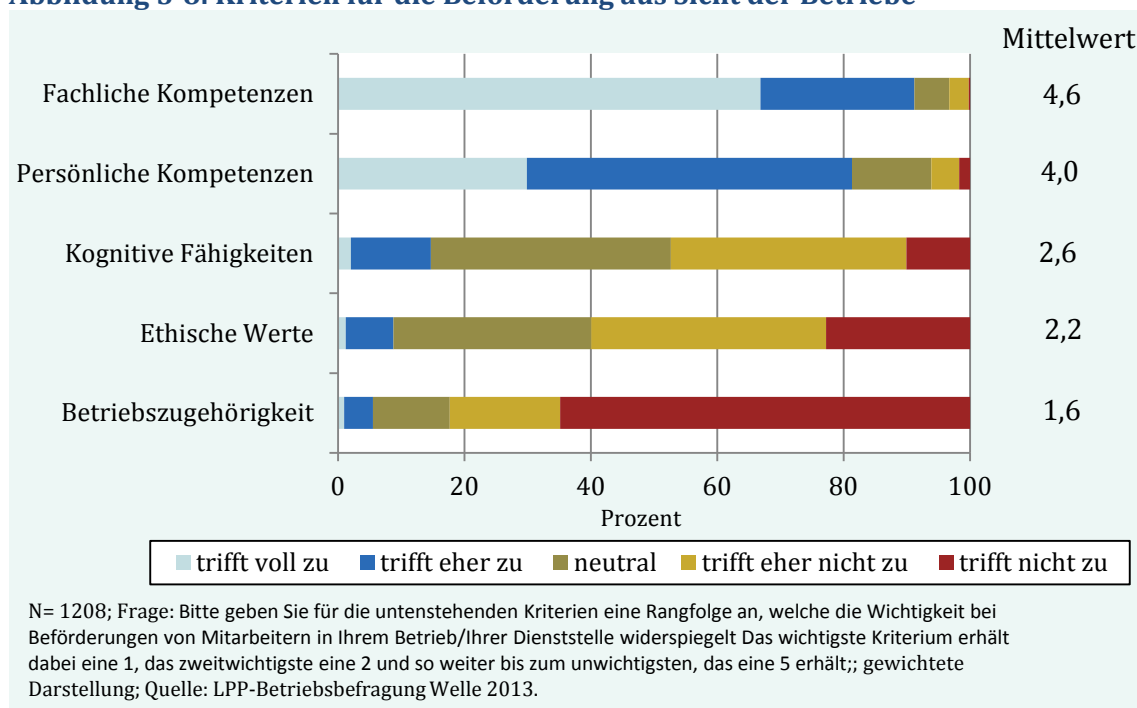
### Beförderungskriterien

In der Regel werden in Betrieben Kriterien für die Beförderung von internen Kräften festgelegt. Je nach Art der Position, des Berufes und der Branche, können diese Kriterien auf unterschiedlichen Kompetenzen und Eigenschaften der zu befördernden Person beruhen. Auch die Unternehmenskultur spielt bei diesen Kriterien unter Umständen eine Rolle.

Für die LPP-Befragung wurden den Betrieben fünf Kriterien der Beförderung vorgestellt, die auf einer Skala von eins (trifft nicht zu) bis fünf (trifft voll zu) bewertet werden konnten. Abbildung 5-8 zeigt die Ergebnisse sowie den berechneten Mittelwert für jedes Kriterium. Es zeigt sich, dass fachliche und persönliche Kompetenzen die zwei wichtigsten Beförderungskriterien sind. Kognitive Fähigkeiten und ethische Werte liegen bei der Mittel-

wertbetrachtung nah beieinander. Nach Differenzierung der Antwortmöglichkeiten (Skala) zeigen sich jedoch deutliche Unterschiede. So messen über 20 Prozent der Betriebe den ethischen Werten die geringste Bedeutung zu. Kognitive Fähigkeiten sind hingegen nur für zehn Prozent der Betriebe sehr unwichtig. Die Betriebszugehörigkeit hat mit einem Mittelwert von 1,6 die geringste Bedeutung. Fast 70 Prozent der Betriebe messen der Betriebszugehörigkeit nur marginale Bedeutung bei Beförderungsentscheidungen zu. Auch hier zeigt sich also, dass ethische Werte im Vergleich zu den anderen Kriterien eine geringere Rolle spielen.

**Abbildung 5-8: Kriterien für die Beförderung aus Sicht der Betriebe**



Wenn interne Beförderungen alternativ zu Rekrutierungen am externen Arbeitsmarkt eingesetzt werden, dann sollten die Kriterien zur Beförderung mit den Kriterien für die Auswahl neuer Mitarbeiter weitgehend übereinstimmen. Um zu überprüfen, ob dies der Fall ist, werden jeweils die Angaben zu den Beförderungskriterien mit den Angaben zu den Einstellungskriterien anhand einer Korrelationstabelle verglichen. Tabelle 5-2 zeigt hohe positive Korrelationen (Hauptdiagonale) zwischen den Kriterien für Beförderungen und Stellenauswahl. Legt beispielsweise ein Betrieb bei der Stellenbesetzung hohen Wert auf fachliche Kompetenz, so ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass dieser Betrieb die fachliche Kompetenz auch bei den Beförderungskriterien stark gewichtet. Es zeigt sich außerdem, dass Betriebe, die der Fachkompetenz bei Beförderungen eine hohe Bedeutung zuweisen,

der persönlichen Kompetenz bei der Stellenneubesetzung von außen eine geringe Bedeutung beizumessen (Korrelationskoeffizient: -0,5).

**Tabelle 5-2: Korrelation von Beförderungs- und Einstellungskriterien**

		Beförderungskriterien			
		Fachkompetenz	Persönliche Kompetenz	Kognitive Fähigkeiten	Ethische Werte
Stellenbesetzungskriterien	Fachkompetenz	<b>0.703</b>	-0,498	-0,043	-0.310
	Persönliche Kompetenz	-0,526	<b>0.759</b>	-0,211	0,032
	Kognitive Fähigkeiten	0,027	-0,292	<b>0.631</b>	-0,411
	Ethische Werte	-0,199	-0,047	-0,388	<b>0.688</b>

Anmerkung: Die Tabelle zeigt unbedingte Korrelationskoeffizienten. Signifikanzniveau \*\*\*  $p < 0,01$ , \*\*  $p < 0,05$ , \*  $p < 0,1$ ; Quelle: LPP verlinkte Beschäftigten- und Betriebsbefragung Welle 2013.

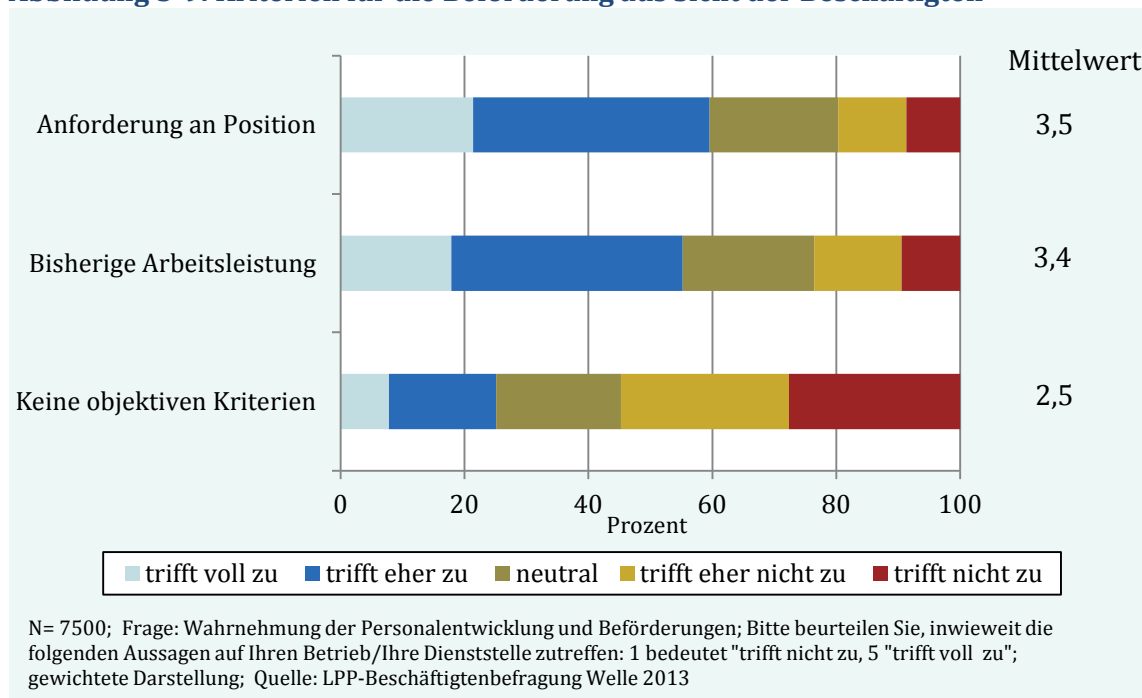
Alle weiteren Korrelationskoeffizienten sind hingegen sehr gering. Dies könnte ein erster Hinweis auf konsistente Betriebsantworten sein und auf eine einheitliche Strategie bei der Neubesetzung von offenen Stellen hindeuten.

Es schließt sich nun die Frage an, ob dies von den Beschäftigten ebenso wahrgenommen wird und Betriebe damit dem Vorwurf der Subjektivität bei der internen Besetzung von Stellen entgegengewirken können. Um einen Vergleich mit der Sichtweise der Beschäftigten zu erhalten wurden ihnen ähnliche Kriterien zur Bewertung vorgelegt. Konkret wurden sie gefragt, ob fachliche Anforderungen an die neue Position, die bisherige Arbeitsleistung der zu befördernden Person oder andere, überwiegend nicht-fachliche (nicht-objektive) Kriterien aus Ihrer Wahrnehmung heraus in ihrem Betrieb für Beförderungen eine Rolle spielen.

Abbildung 5-9 zeigt, dass aus Sicht der Beschäftigten bei Beförderungen die Anforderungen der neu zu besetzenden Position am wichtigsten sind. Diesem Kriterium folgt die bisherige Arbeitsleistung der zu befördernden Person mit einem Mittelwert von 3,4.

Mehr als die Hälfte der befragten Beschäftigten empfinden, dass in ihren Betrieben nicht-objektive Kriterien bei Beförderungen unwichtig bis sehr unwichtig sind. Immerhin ein Viertel der Beschäftigten sind allerdings der Ansicht, dass nicht objektive Kriterien eine wichtige bis sehr wichtige Rolle in ihrem Betrieb spielen. Dieses letzte Ergebnis darf nicht überbewertet werden, da es immer auch Personen gibt, die sich selbst unfair behandelt fühlen und dies auf mangelnde Objektivität zurückführen. Trotzdem ist es ernst zu nehmen, da empfundene Ungerechtigkeit und Subjektivität bei Beförderungsentscheidungen eng mit anderen Wahrnehmungen und Empfindungen im Arbeitsleben wie zum Beispiel Arbeitszufriedenheit und Unsicherheit am Arbeitsplatz verknüpft sein können. Welche Faktoren im Betrieb Einfluss auf das Antwortverhalten haben und welche Auswirkungen erlebte Empfindungen auf Performancemaße haben, bleibt eine spannende Forschungsfrage, die gerade auch im Längsschnitt sowie in Verbindung mit den später zuspieldbaren Daten zur Gehaltsentwicklung viele aufschlussreiche Analysen ermöglichen wird.

**Abbildung 5-9: Kriterien für die Beförderung aus Sicht der Beschäftigten**



### Frauen in Führungspositionen

In den letzten Jahren ist das (personal-)politische Ziel, mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen, stark in den Fokus öffentlicher Diskussionen gerückt. Das hat zum einen damit zu tun, dass seit den siebziger Jahren zwar das Qualifikationsniveau sowie die Erwerbsbeteiligung von Frauen stark angestiegen sind, der Anteil von weiblichen

Führungskräften jedoch nach wie vor nicht dem Anteil der weiblichen Beschäftigten entspricht – und in den obersten Führungsebenen sogar weit dahinter zurück fällt. Letzteres wird von Verfechtern der Gleichberechtigung im Arbeitsmarkt immer wieder stark kritisiert. Zum anderen gibt es die Notwendigkeit auf Unternehmensseite, neue Strategien der zukünftigen Fachkräftesicherung zu entwickeln. Dies führt unter anderem dazu, dass Frauen zunehmend als ein wichtiges zu aktivierendes Potenzial – gerade auch für höhere Positionen – angesehen werden. Darüber hinaus werden häufig die Vorteile von geschlechtsgemischten Teams als Motivation für mehr Frauen in Führungspositionen genannt (BMFSFJ 2010). Die Diskussion um die Einführung einer gesetzlichen Frauenquote für Aufsichtsräte und Vorstände sowie die tatsächliche, medial sehr wirksame Einführung einer Frauenquote für Führungspositionen in Unternehmen wie der Deutschen Telekom AG sind die Folge dieser Entwicklungen. Die wissenschaftliche Literatur befasst sich bisher vorwiegend mit zwei Fragen zu diesem Thema: Wie hoch ist der Anteil von Frauen in Führungspositionen und was sind die Gründe für einen unterdurchschnittlichen Anteil? Als Hauptgründe für Karrierehemmnisse von Frauen aus psychologischer und betriebswirtschaftlicher Sicht werden stereotype Einschätzungen des Führungsstils, Erwerbsunterbrechungen, zu wenige Rollenvorbilder und zu geringe Netzwerkaktivitäten genannt.<sup>23</sup> Die ökonomische Literatur hingegen konzentriert sich eher darauf, wie sich Geburten auf die Arbeitsmarktpartizipation von Frauen, also auf Erwerbs- bzw. Karriereunterbrechungen auswirken (neuere Studien sind zum Beispiel Adda et al. 2011; Miller 2011; Troske und Voicu 2012 und Fitzenberger et al. 2013). Vor allem die Simultanität von Karriere- und Familiengründungsphase macht es Frauen schwer, mit Männern vergleichbare Karrierewege einzuschlagen. Viele Frauen bleiben nach der Geburt eines Kindes dem Arbeitsmarkt für längere Zeit fern und kehren danach – wenn überhaupt – mit verringerter Arbeitszeit wieder zurück. Dies gilt auch für diejenigen, die vor der Geburt des ersten Kindes einen Karriereweg eingeschlagen hatten (Fitzenberger et al. 2010).

Wirklich umfassende empirische Evidenz über die Strategien der Unternehmen, deren Aktivitäten zur Förderung von Frauen aber auch deren Hemmnisse, mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen, gibt es für Deutschland bislang noch zu wenig. Gezielte Befragungen, die Unternehmen spezifisch auf das Thema ansprechen, leiden häufig an stärkeren Selektionsproblemen, da gerade solche Unternehmen teilnehmen, die ein starkes Interesse an der Förderung von Frauen in Führungspositionen haben. Diese Forschungslücke ist auch auf fehlende Daten zurückzuführen. Mit den LPP-Daten ist es

---

<sup>23</sup> Mölders und van Quaquebeke (2011) geben einen guten Einblick in den Stand der psychologischen und betriebswirtschaftlichen Forschung zu den Gründen.

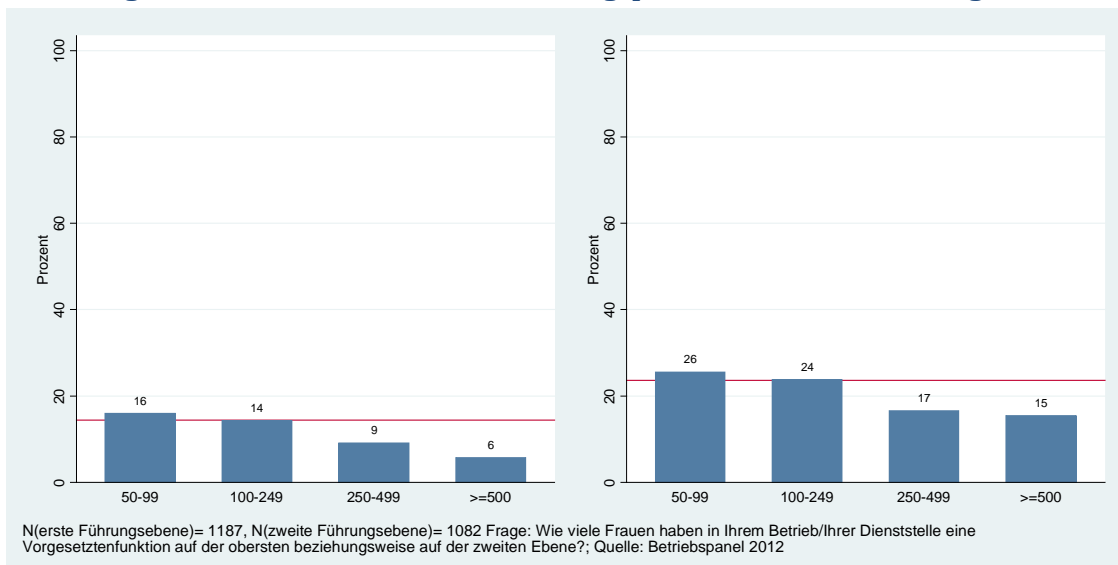
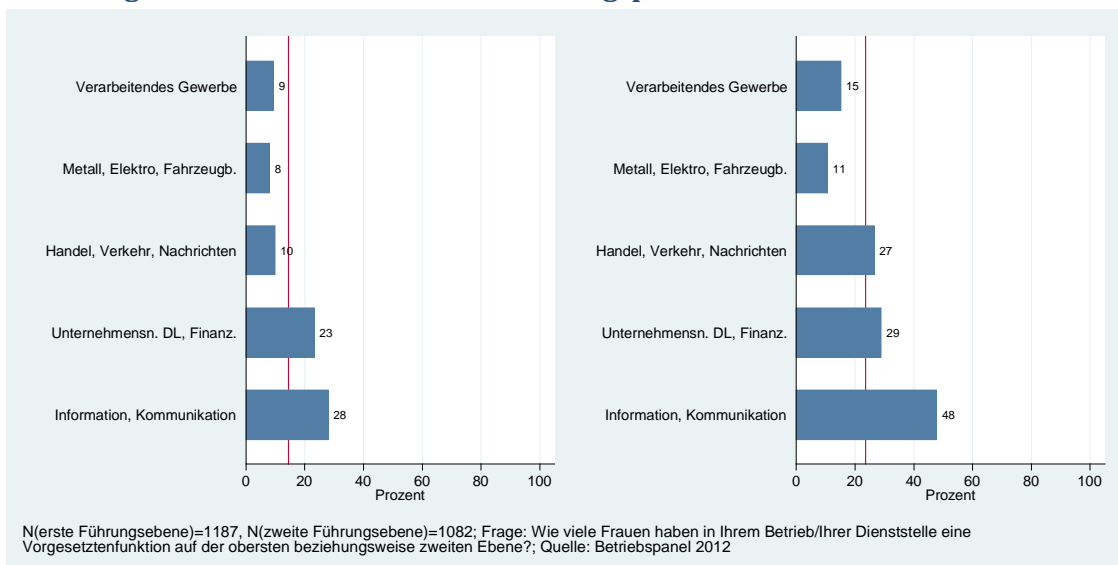
erstmalig möglich, gleichzeitig die Ziele der Unternehmen und die Wahrnehmungen der Beschäftigten abzubilden.

Zunächst wird in Abbildung 5-10 der Anteil von Frauen in Führungspositionen der ersten und zweiten Führungsebene in den befragten Betrieben für die vier Betriebsgrößenklassen dargestellt. Abbildung 5-11 zeigt das gleiche für die fünf Branchen.<sup>24</sup> Auf der ersten Führungsebene liegt der Anteil in der kleinsten Betriebsgrößenklasse bei 16 Prozent und sinkt mit steigender Betriebsgröße auf lediglich sechs Prozent bei den großen Betrieben. Auf der zweiten Ebene sind die Anteile zwar höher, aber auch hier sinken sie von 26 Prozent in kleinen auf 15 Prozent in großen Betrieben. Auch zwischen den Branchen zeigen sich einige Unterschiede. Die niedrigsten Anteile weisen das Verarbeitende Gewerbe sowie die Metallbranche inklusive Elektro und Fahrzeugbau auf. Dies lässt sich sicherlich vorwiegend durch den insgesamt geringeren Frauenanteil in diesen Branchen erklären, der insbesondere schon durch einen unterproportionalen Frauenanteil in den Ausbildungsberufen und im Hochschulstudium getrieben wird. Auf der ersten Führungsebene ist jedoch auch im Sektor Handel, Verkehr und Nachrichten nur auf jeder zehnten Führungsposition eine Frau zu finden. Auf der zweiten Ebene sind Frauen hier aber mit knapp 30 Prozent schon häufiger vertreten. In den Dienstleistungssektoren, die insgesamt höhere Frauenanteile aufweisen, ist jede vierte bis dritte Führungsposition auf der ersten Ebene mit Frauen besetzt. In der Branche Information und Kommunikation ist sogar jede zweite Führungsposition auf der zweiten Ebene mit einer Frau besetzt.

Insgesamt sind viele Betriebe also noch weit davon entfernt, eine paritätische Besetzung von Führungspositionen aufzuweisen. Aber verfolgen sie in ähnlicher Weise wie die Politik das Ziel, den Anteil zu erhöhen? Wie Abbildung 5-12 zeigt, ist dieses Thema bei der Mehrheit der Betriebe nicht im Fokus. Dennoch verfolgen 42 Prozent der größeren mittelständischen und der Großbetriebe das Ziel, den Anteil von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen, bei den kleineren Betrieben aber weniger als 30 Prozent.

---

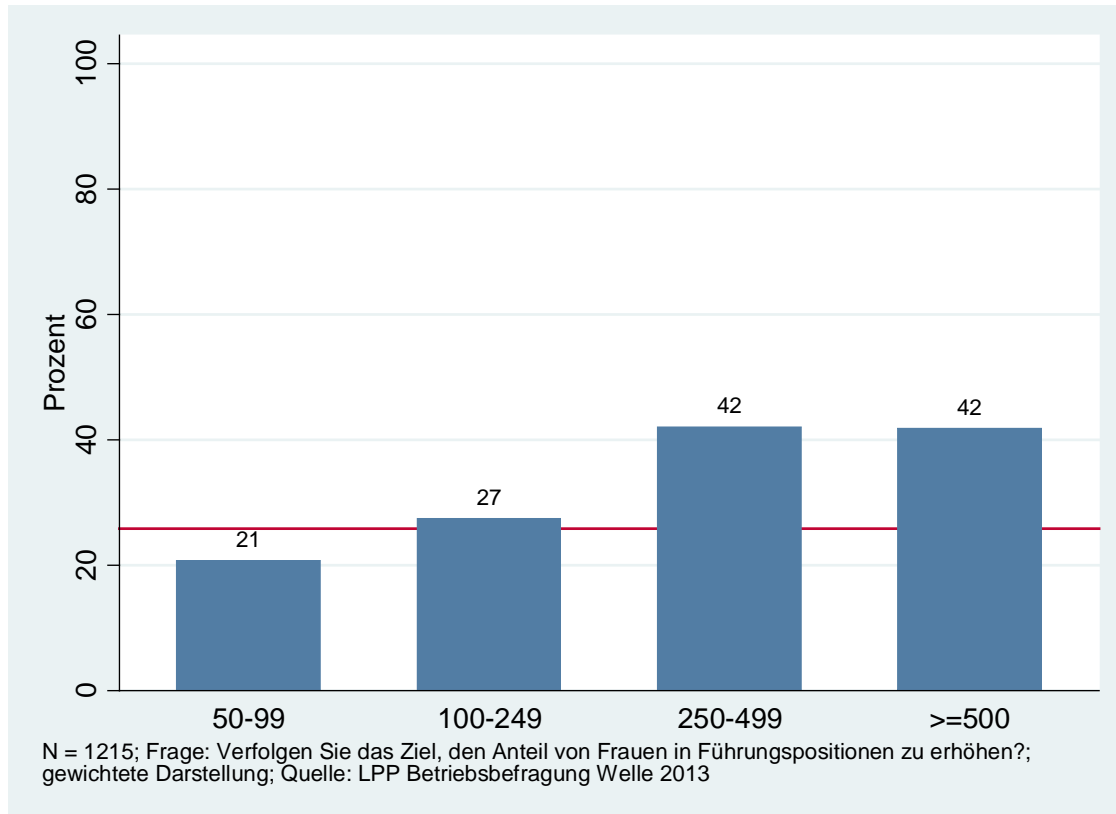
<sup>24</sup> Aufgrund unterschiedlicher Berechnungsansätze weichen die Ergebnisse des vorliegenden Zwischenberichts von denen von Kohaut und Möller (2013) ab. Während Möller und Kohaut (2013) den Anteil weiblicher Führungskräfte pro Betriebsgrößenklasse berechnen, wird im Zwischenbericht der nach Betrieben durchschnittliche Anteil pro Betriebsgrößenklasse ausgewiesen.

**Abbildung 5-10: Anteil von Frauen in Führungspositionen nach Betriebsgröße****Abbildung 5-11: Anteil von Frauen in Führungspositionen nach Branche**

Diese Diskrepanz lässt sich zum einen mit einem aktuell schon höheren Anteil bei den kleinen Betrieben erklären, zum anderen aber auch damit, dass kleinere Unternehmen

weniger Positionen für Führungskräfte haben und sich gegebenenfalls auf längere Sicht gar nicht mit dem Thema der Neubesetzung solcher Stellen beschäftigen müssen.

**Abbildung 5-12: Steigerung des Frauenanteils in Führungspositionen**

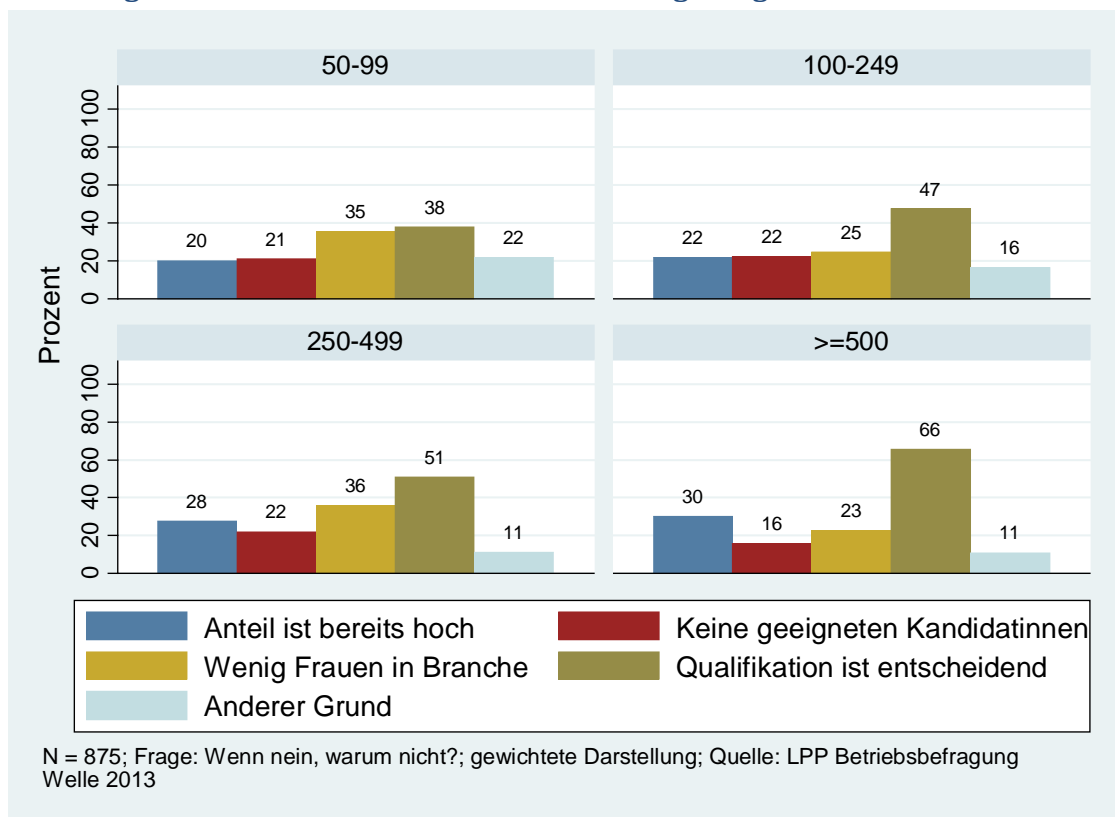


Die Gründe für eine Nichtbefassung mit dem Thema der Gleichberechtigung in Führungspositionen können vielfältig sein. Alle Betriebe, welche nicht das Ziel verfolgen, den Anteil der weiblichen Führungskräfte zu erhöhen, wurden nach möglichen Gründen hierfür gefragt (Abbildung 5-13). Zwischen 20 und 30 Prozent dieser Betriebe haben angegeben, dass der Anteil bereits hoch sei. Hier gibt es einen positiven Zusammenhang mit der Betriebsgröße – der insofern etwas erstaunlich ist, als dass ja gerade die größeren Betriebe weniger Frauen in Führungspositionen haben. Etwa jeder fünfte Betrieb meint, dass es keine geeigneten Kandidatinnen gäbe, dies trifft aber nur auf 16 Prozent der großen Betriebe mit mehr als 500 Beschäftigten zu. Zwischen 23 und 35 Prozent meinen, es seien zu wenige Frauen in der Branche verfügbar. Hier gibt es keinen klaren Zusammenhang mit der Betriebsgröße. Am häufigsten wird geantwortet, dass die Auswahl für Führungspositionen nur nach dem Qualifikationskriterium erfolgt. Hier steigt der Anteil wieder mit der Betriebsgröße, was auf den ersten Blick nicht unbedingt plausibel



erscheint. Dennoch gibt es zwei mögliche Gründe für dieses Ergebnis. Auf der einen Seite kann es durchaus sein, dass die Besetzung von offenen Positionen in großen Unternehmen strukturierter und transparenter abläuft, da die Zahl der internen Bewerber wahrscheinlich höher ist und die Anzahl der Entscheider mit der Betriebsgröße ansteigen dürfte. Auf der anderen Seite kann aber auch nicht ausgeschlossen werden, dass es sich bei dieser Antwortmöglichkeit um sozial erwünschtes Antwortverhalten handelt. Weitere wissenschaftliche Analysen zur Einschätzung dieser deskriptiven Ergebnisse sind jedoch notwendig. Dies wird wieder im Zusammenspiel mit den tatsächlichen Gehaltsentwicklungen von Männern und Frauen in den Betrieben in der Zukunft mit dem LPP möglich sein.

**Abbildung 5-13: Hemmnisse für das Ziel einer Steigerung des Frauenanteils**



Möglich ist hingegen schon jetzt eine Analyse, ob die Antwortmöglichkeiten "Der Anteil ist bereits hoch" und "Wenig Frauen in Branche" mit den tatsächlichen Zahlen übereinstimmen. Dazu werden multivariate Regressionen durchgeführt, welche die Antwortmöglichkeiten aus Abbildung 5-13 mit dem Anteil der weiblichen Beschäftigten im Betrieb, sowie dem Anteil der weiblichen Führungskräfte auf der ersten und zweiten

Ebene in Zusammenhang setzen (siehe in Tabelle 5-3). Tatsächlich zeigt Spalte 1, dass es einen positiven Zusammenhang zwischen den tatsächlichen Anteilen von Frauen an allen Beschäftigten im Betrieb und in Führungspositionen<sup>25</sup> mit der Antwort gibt, der Anteil sei bereits hoch. Weiterhin wird seltener geantwortet, dass es keine geeigneten Kandidatinnen gäbe, je höher der Anteil von weiblichen Führungskräften auf der zweiten Führungsebene ausfällt. Im Kontrast dazu fällt allerdings auf, dass der Anteil von Frauen an allen Beschäftigten keine Rolle spielt – denn hier wäre ja zu erwarten, dass bei höherem Frauenanteil in der Belegschaft eher geeignete Kandidatinnen verfügbar sind.

Bemerkenswert ist das Ergebnis in Spalte 4: Betriebe konstatieren eher, dass nur die Qualifikation entscheidend ist, wenn der Frauenanteil insgesamt höher aber der Anteil der Frauen in Führungspositionen geringer ausfällt. Wie oben bereits angemerkt, sind hier tiefergehende Analysen nötig, um Aufschluss über die Hintergründe zu geben. Hier könnten mehrere Wellen der vorliegenden Befragung sicherlich neue, interessante Erkenntnisse liefern.

---

<sup>25</sup> Informationen stammen aus dem IAB-Betriebspanel,

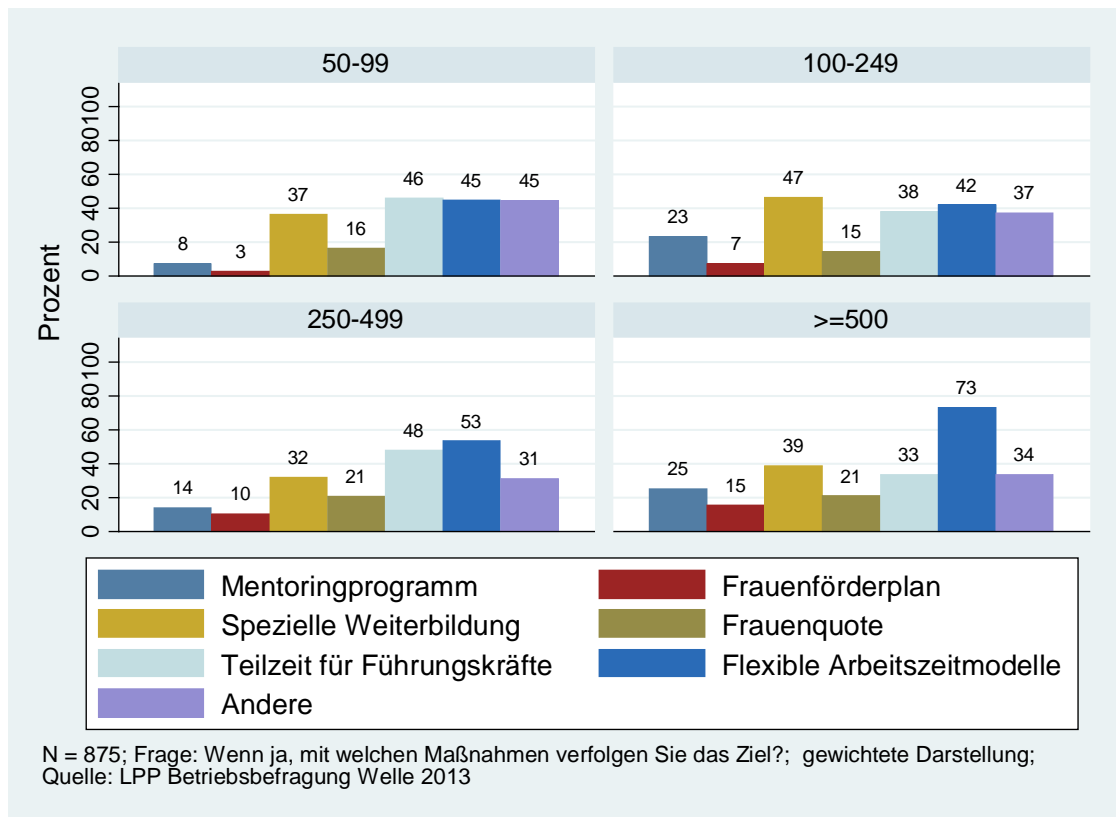
**Tabelle 5-3: Hemmnisse für das Ziel einer Steigerung des Frauenanteils**

	(1) Anteil ist hoch	(2) Keine Kandidat- innen	(3) Kaum Frauen in Branche	(4) Nur Qualifi- kation zählt	(5) Andere Gründe
Anteil Frauen an allen Beschäftigten	0,003*** (0,00)	0,000 (0,60)	-0,007*** (0,00)	0,003** (0,01)	-0,000 (0,68)
Anteil Frauen an allen Vorgesetzten Ebene 1	0,004*** (0,00)	-0,001* (0,09)	-0,000 (0,93)	-0,001 (0,19)	-0,001** (0,03)
Anteil Frauen an allen Vorgesetzten Ebene 2	0,006*** (0,00)	-0,002*** (0,00)	-0,002*** (0,00)	-0,002** (0,01)	-0,001 (0,24)
Konstante	1,034** (0,02)	-0,129 (0,76)	0,823 (0,10)	-0,896 (0,13)	0,462 (0,30)
Beobachtungen	566	566	566	566	566
R <sup>2</sup>	0,499	0,097	0,250	0,125	0,060

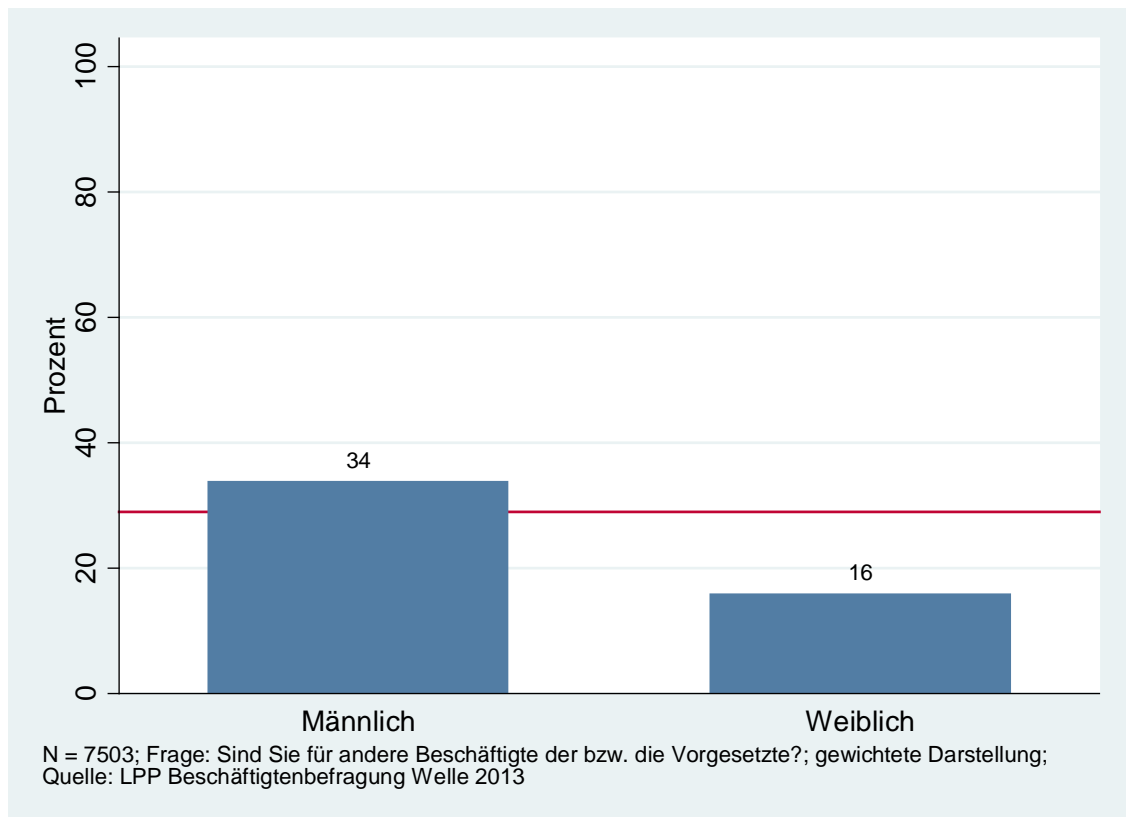
OLS-Schätzungen mit robusten Standardfehlern, weitere Kontrollvariablen: Betriebsgrößenklasse, Sektoren, Regionen, Stellung des Betriebs im Unternehmen, Eigentümerstruktur und Rechtsform; Quelle: LPP-Betriebsbefragung Welle 2013 und IAB-Betriebspanel 2012.

Wenn sich ein Betrieb explizit das Ziel setzt, den Anteil weiblicher Führungskräfte zu erhöhen, dann sollte dieses Ziel auch mit personalpolitischen Maßnahmen unterstützt werden (BMFSFJ 2010). Deshalb wurde in der LPP-Betriebsbefragung nach konkreten Maßnahmen zur Frauenförderung gefragt. Abbildung 5-14 zeigt, dass gezielte Fördermaßnahmen wie Mentoringprogramme und Frauenförderpläne am wenigsten verbreitet sind. Auch eine explizite Frauenquote haben nur wenige der Betriebe eingeführt. Eher verbreitet sind Maßnahmen wie spezielle Weiterbildungen, Teilzeitangebote für Führungskräfte und flexible Arbeitszeitmodelle. Dies zeigt, dass aus Sicht der Betriebe vor allem die Vereinbarkeit von Beruf und Familie als Haupthemmnis für viele Frauen angesehen wird, in eine Führungsposition zu kommen. Die Betriebe sind mittlerweile aber offenbar in erheblichem Maße dazu bereit, diesem Hemmnis mit mehr beruflicher Flexibilität entgegenzutreten.

Abbildung 5-14: Maßnahmen zur Steigerung des Frauenanteils



Bisher haben sich die Analysen auf die Betriebsebene bezogen. Einige Untersuchungen lassen sich jedoch auch anhand der Beschäftigtenbefragung durchführen. Zukünftig sollen vor allem Informationen über die berufliche Entwicklung von Führungskräften und die Unterschiede zwischen Männern und Frauen analysiert werden. Dazu müssen genug Führungskräfte in der Stichprobe vorhanden sein. Es zeigt sich, dass dies der Fall ist, da 34 Prozent der befragten Männer und 16 Prozent der befragten Frauen in einer Vorgesetztenfunktion tätig sind (Abbildung 5-15).

**Abbildung 5-15: Anteil Führungspositionen nach Geschlecht**

Detaillierte Analysen der Beschäftigtendaten sind erst mit der zweiten Welle und mit der Verknüpfung der Daten aus der Beschäftigtenstatistik möglich. Trotzdem soll bereits hier ein erster Eindruck von den möglichen Analysen gegeben werden. Es könnte zum Beispiel sein, dass sich Männer schlechter gestellt fühlen, wenn es eine Konzentration des Managements auf die Beförderung von Frauen gibt. Wenn dies zur Folge hat, dass sich die Chancen von Männern verschlechtern und möglicherweise ihre Bedürfnisse hinten angestellt werden, sollte sich dies in ihren persönlichen Erfahrungen widerspiegeln. Um dies zu untersuchen, wird der Zusammenhang zwischen dem Ziel, den Frauenanteil bei Führungspositionen zu erhöhen, und den persönlichen Erfahrungen der Beschäftigten analysiert. Die Zielvariablen der Analyse bilden einerseits die Erfahrungen der Beschäftigten bezüglich ihrer persönlichen Entwicklung im Betrieb. Auf einer Skala von 1 "Stimme voll und ganz zu" bis 5 "Stimme überhaupt nicht zu" sollten die Befragten zu folgenden Aussagen Stellung nehmen: "Unser Betrieb ist spürbar daran interessiert, mein berufliches Wissen und meine Fertigkeiten weiterzuentwickeln"; "Ich bin in den letzten zwei Jahren in diesem Betrieb bei einer Personalentscheidung z.B. Beförderung, Gehaltserhöhung, Beurteilung, Weiterbildung benachteiligt worden".

Die Regressionsanalysen sind – getrennt für Männer und Frauen – in Tabelle 5-4 dargestellt. Entgegen der oben genannten Vermutung fühlen sich Männer nicht weniger in ihrer persönlichen Entwicklung unterstützt, wenn ihr Betrieb sich das Ziel gesetzt hat, den Anteil von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen. Zumindest unterscheidet sich ihre Wahrnehmung nicht von Männern, deren Betriebe sich nicht solch ein Ziel gesetzt haben. Sie haben auch nicht das Gefühl, in den letzten beiden Jahren bei einer Personalentscheidung benachteiligt worden zu sein. Die Hypothese kann in dieser ersten Analyse demnach nicht bestätigt werden. Es zeigt sich aber auch, dass sich die Wahrnehmung von Frauen in Betrieben mit und ohne Ziel nicht signifikant voneinander unterscheiden.

**Tabelle 5-4: Steigerung des Frauenanteils und Wahrnehmungen der Beschäftigten**

	(1)	(3)	(2)	(4)
	Männer		Frauen	
	Persönliche Entwicklung	Benachteiligung	Persönliche Entwicklung	Benachteiligung
Frauenanteil soll erhöht werden	-0,058 (0,27)	-0,009 (0,85)	-0,051 (0,55)	0,013 (0,87)
Konstante	2,922*** (0,00)	3,941*** (0,00)	3,066*** (0,00)	3,882*** (0,00)
Beobachtungen	3.850	3.818	1.437	1.418
R <sup>2</sup>	0,088	0,025	0,110	0,030

OLS-Regression mit clusterrobusten Standardfehlern, p-Werte in Klammern, \*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1 (auf Betrieb geclustert). Weitere Variablen: Dummyvariablen Angestellter, Vorgesetzter, Teilzeit, Weiblich, höchster Schulabschluss, höchster Ausbildungsabschluss, Alterskategorien, Nettogehalt, Betriebsgrößenklasse, Sektoren und Regionen; Quelle: LPP verlinkte Beschäftigten- und Betriebsbefragung Welle 2013.

### 5.3 Maßnahmen der Qualifizierung

Eines der wichtigsten Instrumente der Personalentwicklung sowie eine häufig eingesetzte Strategie gegen Knappheit an Fachkräften ist die Aus- und Weiterbildung der eigenen Mitarbeiter. So geben fast 80 Prozent der deutschen Unternehmen an, dass für sie die Weiterbildung eine hohe bis sehr hohe Bedeutung zur zukünftigen Fachkräftesicherung hat (BMAS 2013). In diesem Kapitel werden zwei zentrale Bereiche der beruflichen Qualifizierung der Mitarbeiter untersucht: die berufliche Erstausbildung und die berufliche Weiter-

qualifizierung. Im Rahmen der beruflichen Erstausbildung werden die Anstrengungen der Betriebe beleuchtet, auch über die geforderten Inhalte der Ausbildungsordnung hinaus auszubilden. Im Rahmen der beruflichen Weiterqualifizierung wird die Frage untersucht, inwieweit Betriebe aktiv die Höherqualifizierung ihrer Mitarbeiter unterstützen und inwieweit die befragten Betriebe externe und interne Weiterbildungsaktivitäten anbieten. Unter Höherqualifizierung wird dabei ein beruflicher Abschluss auf einem höheren Qualifikationsniveau, beispielsweise ein Meisterabschluss bei Facharbeitern oder eine Promotion bei Akademikern verstanden. Diese beiden Bereiche der beruflichen Qualifizierung sind nicht nur relevante Bereiche zur Sicherung der Fachkräfte der Betriebe, sondern auch aus wissenschaftlicher Sicht sehr interessant, da die Finanzierung und Förderung durch die Unternehmen in diesen Bereichen aus ökonomischer Sicht nicht selbstverständlich ist. Daher wird zunächst das Problem skizziert, dem sich Betriebe bei der Finanzierung der beiden Qualifizierungen gegenübersehen. Im Anschluss werden dann deren Verbreitung und die Bedeutung der wahrgenommenen Arbeitsqualität im Zusammenhang mit Qualifizierungen beschrieben. Den Abschnitt runden Auswertungen zur weiteren externen und internen Weiterbildungen ab.

Auch wenn es aus Sicht einer bevorstehenden Fachkräfteknappheit klar zu sein scheint, dass Betriebe in die Qualifizierung ihrer Mitarbeiter investieren sollten, steht jeder Betrieb bei Qualifizierungsentscheidungen vor einem Dilemma. Einerseits kann ein Betrieb durch Qualifizierungsmaßnahmen die Mitarbeiter mit den passenden Kenntnissen und Fertigkeiten ausbilden. Andererseits sind ausgebildete Mitarbeiter auch attraktive Arbeitnehmer für andere Betriebe und der qualifizierende Betrieb kann mit Abwerbungsversuchen konfrontiert werden. Die Abwerbeproblematik wird als eines der größten Hindernisse in Ländern angesehen, die über die Implementierung eines Berufsausbildungssystems nachdenken. Das Abwerbeproblem besteht insbesondere darin, dass der qualifizierende Betrieb durch die Qualifizierungsinvestition – im Gegensatz zu Sachkapitalinvestitionen – kein Recht an der Nutzung seiner Investition erwirbt. Zudem ist Abwerbung insbesondere dann ein Problem, wenn die ausgebildeten Inhalte eher allgemeiner oder berufsspezifischer Natur sind<sup>26</sup>, also in vielen Betrieben produktiv einsetzbar sind. Zu solchen allgemeinen Qualifizierungen zählen insbesondere die Höherqualifizierung von Mitarbeitern oder die Zusatzqualifikationen von Auszubildenden, beispielsweise durch zusätzliche Sprachkurse, IT-Kurse oder kaufmännische Grundlagen für gewerblich/technische Berufe. In beiden Fällen ergibt sich damit ein Trade-off zwischen notwendigen Qualifizierungsinvestitionen, bei-

---

<sup>26</sup> In diesen Fällen spricht man auch von allgemeinem und berufsspezifischem Humankapital.

spielsweise als Baustein der Fachkräftesicherung, und den unsicheren Rückflüssen aus diesen Investitionen.

Arbeitgeber haben dann einen Anreiz, in das allgemeine Humankapital ihrer Mitarbeiter zu investieren, wenn sie eine relative Monopsonmacht<sup>27</sup> besitzen (vergleiche Leuven 2005; Wolter und Ryan 2011). Diese Monopsonmacht muss sich nicht auf eine Region beziehen, sondern kann auch einen relativen Informationsvorsprung gegenüber anderen Unternehmen beschreiben, beispielsweise in der Qualität und dem Umfang der Aus- oder Weiterbildung (Katz und Ziderman 1990). In diesem Sinne könnte eine Zusatzqualifizierung während der Ausbildung nur dem ausbildenden Betrieb bekannt sein, nicht aber anderen Betrieben. Der Wissensvorsprung gibt dem ausbildenden Unternehmen einen Vorteil bei der Bindung des Ausbildungsabsolventen, den er nun passgenauer einsetzen und dadurch einen höheren Lohn zahlen kann.<sup>28</sup> Durch die Zertifizierung der Zusatzausbildung bei einer externen Institution oder analog durch die Höherqualifizierung gibt ein Arbeitgeber diesen Informationsvorsprung allerdings wieder auf, da der Arbeitnehmer nun glaubhaft anderen Arbeitgebern gegenüber signalisieren kann, dass er diese Zusatzkenntnisse erlernt hat. Diese Zusatzkenntnisse machen ihn daher auch für andere Arbeitgeber interessanter.

Damit stellt sich unmittelbar die Frage nach der Rationalität der Entscheidung der Betriebe, in zertifizierte Zusatzqualifikationen oder Höherqualifikationen zu investieren. Hier helfen zwei weitere Kanäle, über die sich Investitionen in allgemeines Humankapital rentieren können. Einerseits der Sorting-Effekt, das heißt, durch das aktive Angebot von Höherqualifizierung bewerben sich tendenziell bessere Arbeitnehmer, gerade weil für diese eine Höherqualifizierung erstrebenswert ist (Capelli 2004). Andererseits der Partizipations-Effekt, also dass durch die Teilnahme an einer Qualifizierung die Bindung des Arbeitnehmers an das Unternehmen verbessert wird (Benson et al. 2004; Manchester 2012; Breuer und Kampkötter 2011). Im Rahmen der Höherqualifizierung spielen zusätzlich noch Aspekte der Karriereplanung des Arbeitnehmers eine zentrale Rolle für den Partizipations-Effekt.

---

<sup>27</sup> Ein Monopson ist eine Marktform, bei dem ein Nachfrager (hier der Arbeitgeber) auf viele Anbieter (hier die Mitarbeiter) trifft. In diesem Fall bezieht sich die Monopsonmacht auf die Nachfrage der Qualifizierung.

<sup>28</sup> Die Zusatzausbildung erhöht annahmegemäß die Produktivität des Mitarbeiters. Dadurch kann der Betrieb einen höheren Lohn als ohne diese Zusatzqualifizierung zahlen. Andere Betriebe, die diese Zusatzqualifikation nicht beobachten, würden diesen Lohnaufschlag nicht anbieten und daher keinen höheren Lohn als der Ausbildungsbetrieb anbieten können.



### Zusatzqualifikationen während der Ausbildung

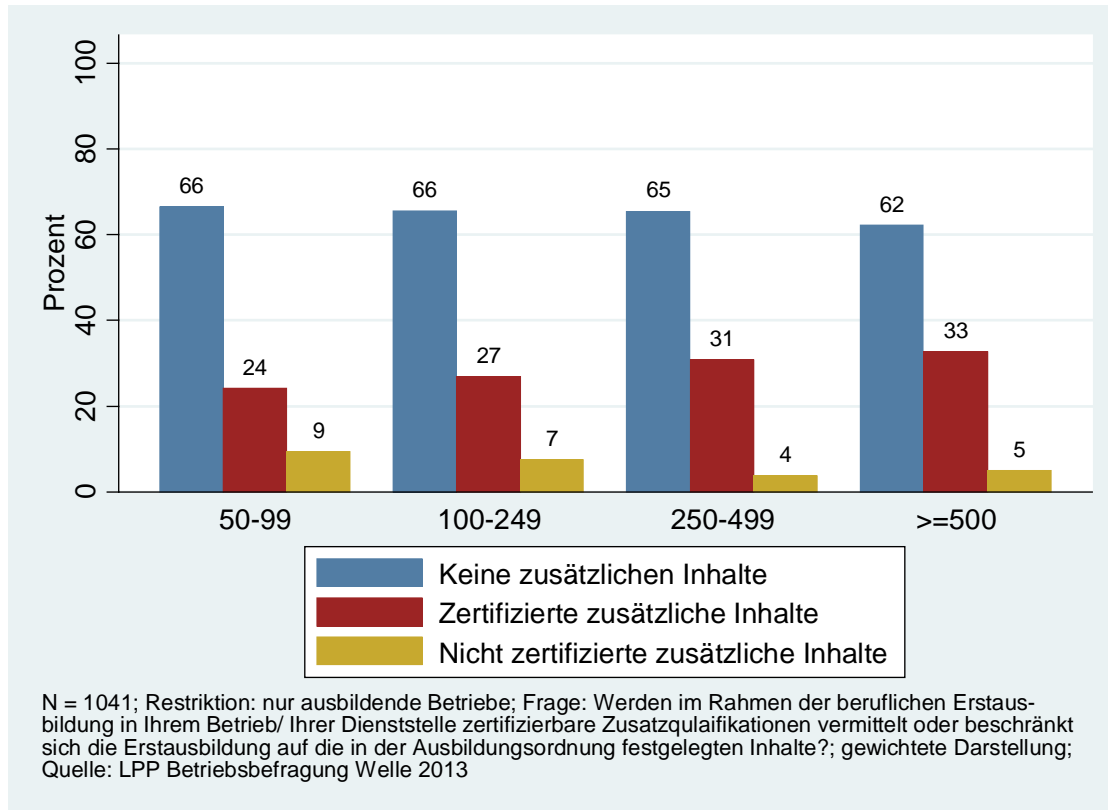
Die Berufsausbildung unterliegt berufsspezifischen Ausbildungsordnungen, welche die zeitliche Abfolge der zu erlernenden Fähigkeiten und Fertigkeiten beschreiben. Die Kammern überwachen die Ausbildung und nehmen die berufspraktischen Prüfungen ab. Neben diesen Mindeststandards können die Betriebe zusätzliche Fähigkeiten und Fertigkeiten vermitteln, was rund ein Drittel der Betriebe wahrnehmen, wie die Analyse der LPP-Betriebsbefragung zeigt (Abbildung 5-16). Viele Betriebe nutzen die Möglichkeit, beispielsweise die Englischkenntnisse oder Computerkenntnisse der Auszubildenden durch gezielte Zusatzqualifizierungen zu verbessern. Dadurch kann die Berufsausbildung stärker auf die betrieblichen Bedürfnisse abgestimmt werden. Die Betriebe haben außerdem den weiteren Vorteil, dass die Lohnkosten und Arbeitsausfallkosten einer Zusatzqualifizierung während der Ausbildung deutlich geringer sind als in einer späteren Vollzeitbeschäftigung. In Abbildung 5-16 ist darüber hinaus ersichtlich, dass bereits ein Drittel der Betriebe mit 50-99 Beschäftigten bereit ist, in die Zusatzqualifikation der Auszubildenden zu investieren (roter und gelber Balken). Die Neigung zur Zusatzqualifikation steigt nur gering über die Betriebsgrößenklassen an.

Die Betriebe haben nicht nur die Möglichkeit, in Zusatzqualifikationen zu investieren, sie können die zusätzlichen Kenntnisse der Auszubildenden auch bei einem externen Anbieter zertifizieren lassen. Eine Zertifizierung bestätigt die Qualität einer Zusatzqualifikation und bescheinigt dem Auszubildenden die zusätzlichen Kenntnisse. Damit kann der Auszubildende jedoch auch bei anderen Arbeitgebern seine Zusatzqualifikation nachweisen. Durch die freiwillige Zertifizierung offenbart der Ausbildungsbetrieb die zusätzlichen Qualifikationen seiner Auszubildenden, wodurch diese interessantere Kandidaten für externe Unternehmen werden und sich die oben beschriebene Abwerbeproblematik verschärft. Ein Viertel der ausbildenden Betriebe zwischen 50 und 99 Mitarbeitern zertifiziert zusätzliche Ausbildungsinhalte bei externen Institutionen (roter Balken), während neun Prozent zwar zertifizierbare Zusatzqualifikationen anbieten, diese aber nicht extern zertifizieren lassen (gelber Balken). Mit steigender Betriebsgröße nimmt der Anteil der Betriebe zu, die ihre Zusatzqualifikationen zertifizieren lassen, während gleichzeitig der Anteil derjenigen abnimmt, die grundsätzlich zertifizierbare Zusatzqualifikationen nicht zertifizieren lassen.

Abbildung 5-17 zeigt die Verbreitung von zertifizierbaren Zusatzqualifikationen in den verschiedenen Branchen. In allen Sektoren investieren die Betriebe in zertifizierbare Zusatzqualifikationen. In den unternehmensnahen Dienstleistungen ist dieser Anteil der Betriebe mit 40 Prozent der ausbildenden Betriebe am höchsten. In allen Branchen zertifiziert auch ein Viertel bis ein Drittel aller ausbildenden Betriebe diese Zusatzqualifizierungen. Eine zusätzliche Analyse der Verbreitung von zertifizierbaren und zertifizierten Zu-

satzqualifikationen nach gewerblich/technischen und kaufmännischen Berufen zeigt ebenfalls eine starke Verbreitung in beiden Berufsgruppen.

**Abbildung 5-16: Zusätzliche Inhalte in der Ausbildung nach Betriebsgröße**



### Höherqualifizierung

Die Höherqualifizierung von Beschäftigten ist auch nach der Erstausbildung ein wichtiges Instrument, sowohl zur Sicherung der Fachkräftebasis des Betriebs als auch zur Eröffnung von Karriereperspektiven für Beschäftigte. 56 Prozent der Betriebe fördern aktiv die Höherqualifizierung ihrer Mitarbeiter, beispielsweise durch Freistellungen oder finanzielle Beteiligung an den Weiterbildungskosten.

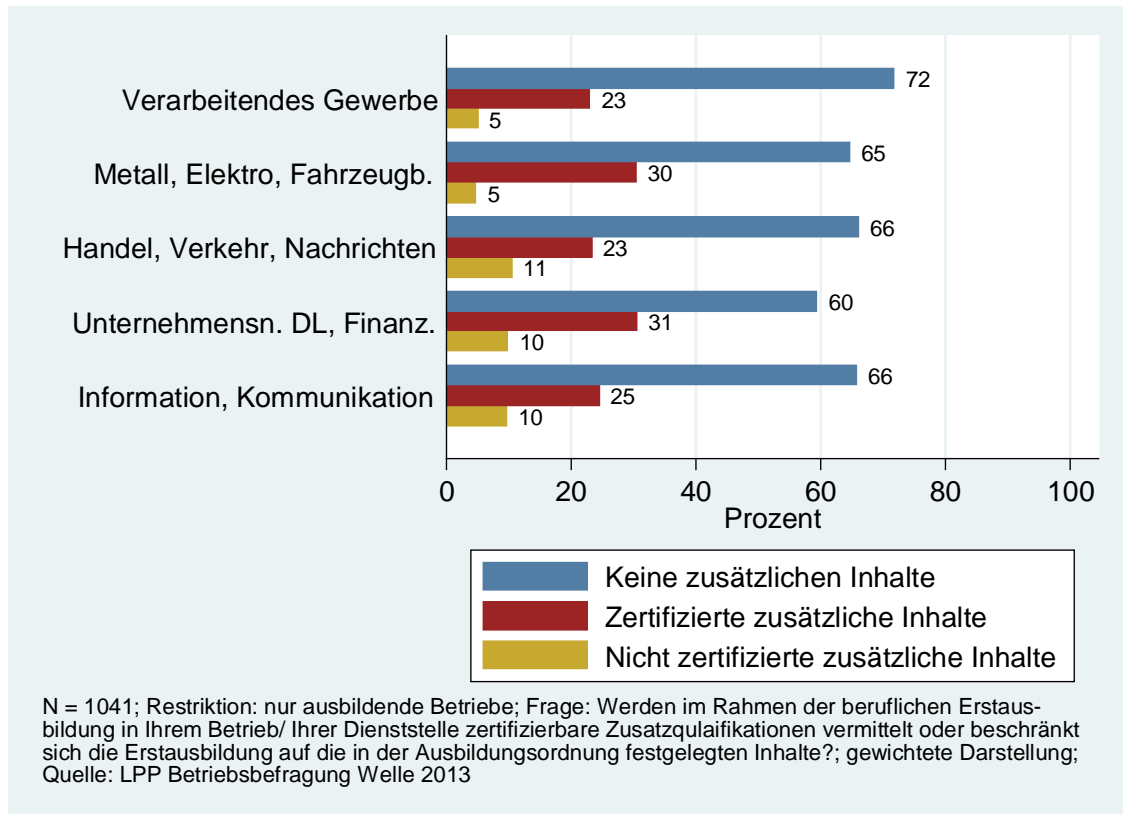
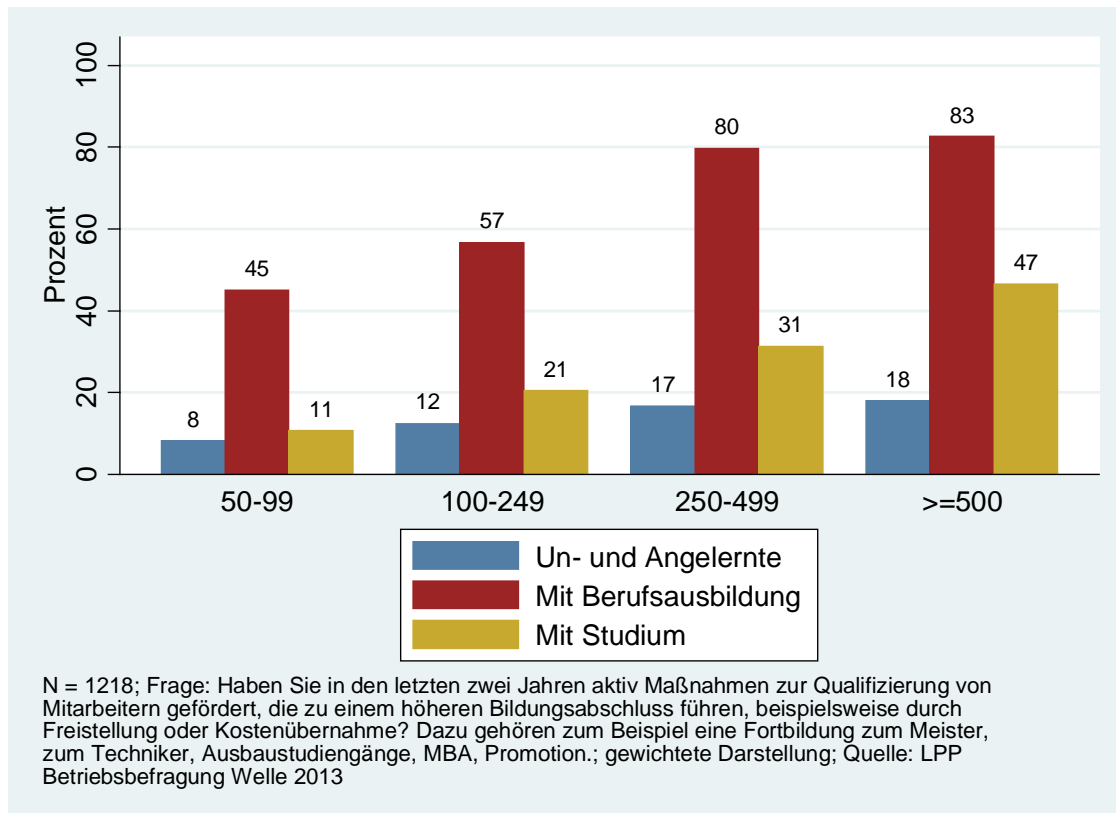
**Abbildung 5-17: Zusätzliche Inhalte während der Ausbildung nach Branche**

Abbildung 5-18 stellt die Verteilung der Höherqualifizierung über die Betriebsgrößenklassen dar. Dabei werden jeweils drei Gruppen unterschieden: Eine Höherqualifizierung für vorher ungelernte Mitarbeiter umfasst beispielsweise eine Ausbildung von Beschäftigten, die vorher keinen Berufsabschluss hatten. Eine Höherqualifizierung von Beschäftigten mit Berufsausbildung umfasst insbesondere Techniker- und Meisterausbildungen, kann aber beispielsweise auch die Finanzierung eines dualen Studiums durch den Arbeitgeber bedeuten. Schließlich umfasst eine Höherqualifizierung von Beschäftigten mit Studienabschluss die Förderung von Aufbaustudiengängen, MBAs oder Promotionen.

Die Bereitschaft der Betriebe, eine Höherqualifizierung der Mitarbeiter zu fördern, steigt mit der Betriebsgröße an. Die Höherqualifizierung von Mitarbeitern mit Berufsausbildung dominiert in allen Betriebsgrößenklassen (roter Balken). Während bereits 45 Prozent der kleinen Betriebe mit 50 bis 99 Mitarbeitern die Höherqualifizierung von Mitarbeitern mit

Berufsabschluss fördern, sind es 83 Prozent der Betriebe mit 500 und mehr Beschäftigten. Die Höherqualifizierung bisher ungelernter Beschäftigter fördern zwischen acht und 18 Prozent der Betriebe (blauer Balken). Die Höherqualifizierung von Beschäftigten mit Studium steigt erwartungsgemäß am stärksten über die Betriebsgröße an (gelber Balken), da große Betriebe eher in der Lage sind, Beschäftigte zu halten, da sie beispielsweise breitere Karriereoptionen bieten können. Die Höherqualifizierung von Hochschulabsolventen ist dahingehend riskanter als die von Absolventen mit Berufsabschluss, da die Mobilität und die Qualifikationskosten mit dem Bildungsabschluss zunehmen. Während elf Prozent der Betriebe von 50 bis 99 Mitarbeitern diese Beschäftigtengruppe fördern, sind es mehr als viermal so viele in der Gruppe der Betriebe mit 500 und mehr Beschäftigten.

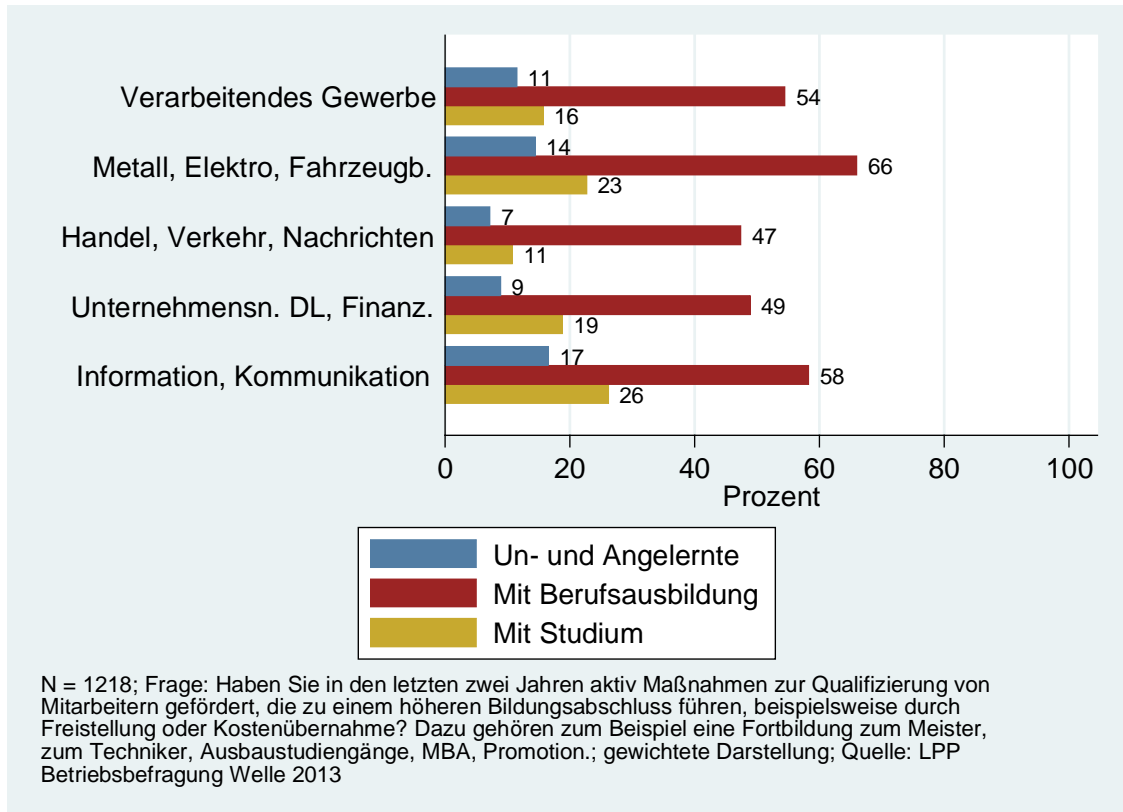
**Abbildung 5-18: Höherqualifizierung nach Betriebsgröße**



Schließlich zeigt Abbildung 5-19 die Verteilung der Höherqualifizierung nach Branchen. Arbeitgeber aller Branchen fördern die Höherqualifizierung ihrer Mitarbeiter in den drei Qualifikationsgruppen. Nicht nur der gewerbliche Bereich fördert beispielsweise die Meister- und Technikerausbildung, sondern auch Betriebe im Dienstleistungsbereich fördern die Höherqualifizierung aktiv. Die Branchen Metall, Elektro und Fahrzeugbau sowie Infor-

mation und Kommunikation fallen insbesondere mit einem hohen Anteil von fast einem Viertel der Betriebe auf, die aktiv die Höherqualifizierung von Mitarbeitern mit Studium fördern.

**Abbildung 5-19: Höherqualifizierung nach Branche**



### Mitarbeiterqualifizierung und Arbeitsqualität

Betriebe, die aktiv die Höherqualifizierung ihrer Mitarbeiter unterstützen, sollten eine höhere Arbeitsqualität aufweisen, entweder weil sie somit bessere Arbeitnehmer anziehen oder weil sie diese leichter halten können. Tabelle 5-5 zeigt eine Regressionsanalyse der drei Messgrößen der Arbeitsqualität, Commitment, Work-Engagement und Arbeitszufriedenheit. Beschäftigte in Betrieben, die eine Höherqualifizierung ihrer Mitarbeiter aktiv fördern, weisen durchschnittlich ein höheres Commitment und Work-Engagement auf. Auch die Arbeitszufriedenheit ist in diesen Betrieben höher. Allerdings ist bei der Interpretation der Tabelle zu beachten, dass hier nur eine bedingte Korrelation gezeigt werden kann. Es bleibt Aufgabe zukünftiger Forschung zu zeigen, ob sich die Betriebe aufgrund eines höheren Commitments beispielsweise die Förderung einer Höherqualifizierung eher

leisten können (Problem der umgekehrten Kausalität), oder ob aufgrund der angebotenen Möglichkeiten zur Höherqualifizierung die Mitarbeiter eine stärkere Bindung zum Betrieb aufweisen.

**Tabelle 5-5: Höherqualifizierung und Arbeitsqualität**

	(1) Commitment	(2) Work- Engagement	(3) Arbeits- zufriedenheit
Förderung Höherqualifizierung	0,141*** (0,00)	0,100*** (0,00)	0,184** (0,03)
Konstante	2,965*** (0,00)	3,602*** (0,00)	7,152*** (0,00)
Beobachtungen	5.256	5.162	5.315
R <sup>2</sup>	0,109	0,051	0,034

OLS-Regression mit klusterrobusten Standardfehlern, p-Werte in Klammern, \*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1 (auf Betrieb geklustert). Weitere Variablen: Angestellter, Vorgesetzter, Teilzeit, Weiblich, Schulabschluss, Alterskategorien, Berufsabschlusskategorien, Betriebsgröße, Nettogehalt, Sektoren und Regionen; Quelle: LPP verlinkte Beschäftigten- und Betriebsbefragung Welle 2013.

### Externe und interne Weiterbildungskurse

Die Höherqualifizierung stellt nur einen kleinen, wenn auch relevanten und selten untersuchten Bereich betrieblicher Qualifizierungsanstrengung dar. Auch ohne zertifizierte Höherqualifizierungen führen Betriebe regelmäßig externe und interne Weiterbildungen ihrer Beschäftigten durch (Gerlach und Jirjahn 2001; BMAS 2013). Unter externer Weiterbildung werden hier Kurse der beruflichen Weiterbildung verstanden und unter interne Weiterbildung fallen Qualifizierungsmaßnahmen wie Einarbeitungen, Coachings, Trainee Programme oder Job-Rotation. Zu dieser Betrachtung wird nun auf die Beschäftigtenperspektive gewechselt und Daten der LPP-Beschäftigtenbefragung analysiert.

Tabelle 5-6 zeigt die Teilnahme der Beschäftigten an externen und internen Weiterbildungen in den letzten 12 Monaten. In den Zellen sind die Prozente bezogen auf alle Beschäftigten dargestellt und die Randverteilungen zeigen die absoluten Zahlen.

**Tabelle 5-6: Formale und informelle Weiterbildung**

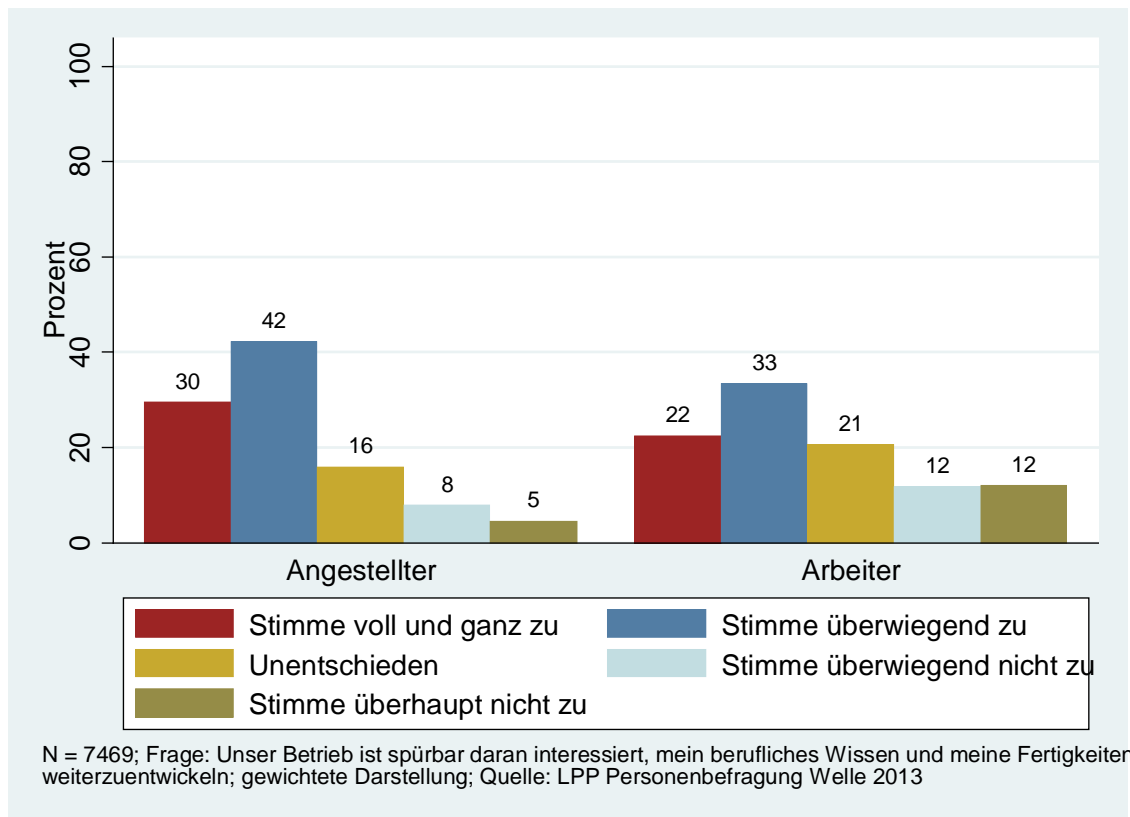
		Formale Weiterbildung in 2012	
		Ja	Nein
Informelle Weiterbildung in den letzten 12 Monaten	Ja	17	19
	Nein	17	48

In den Ja/Nein-Zellen stehen Prozentangaben bezogen auf alle Beschäftigte. Quelle: LPP verlinkte Beschäftigten- und Betriebsbefragung Welle 2013.

52 Prozent aller Beschäftigten gaben an, in den letzten zwölf Monaten an externer oder interner Weiterbildung teilgenommen zu haben. 17 Prozent nahmen sowohl an formaler als auch an informeller Weiterbildung teil. Darüber hinaus gaben 96 Prozent der Personen, die an externen Weiterbildungskursen teilgenommen haben, an, vom Arbeitgeber dazu zumindest teilweise freigestellt wurden zu sein oder dass die Kosten zumindest teilweise übernommen wurden. Diese Beschäftigten arbeiten in 98 Prozent der Betriebe. Die Teilnehmer an formalen Weiterbildungskursen haben im Durchschnitt sieben Tage an beruflicher Weiterbildung teilgenommen. Über 90 Prozent haben weniger als drei Wochen (15 Tage) an Kursen teilgenommen.

Die Analyse solcher objektiven Maße der Weiterbildung ist weit verbreitet. Allerdings konditionieren diese Maße immer auf eine Zeitperiode, wie im Falle des LPP auf ein Jahr. Weiter zurückliegende Weiterbildungen werden dann nicht erfasst, obwohl die Fähigkeiten und Kenntnisse des befragten Beschäftigten up-to-date sind. Daher hat die LPP-Befragung auch die subjektive Beurteilung der Beschäftigten zur Qualifizierung abgefragt. Diese wurden gefragt, inwiefern ihr Betrieb an der Entwicklung ihrer beruflichen Kenntnisse und Fertigkeiten interessiert ist. Wie in Abbildung 5-20 dargestellt, gibt der überwiegende Anteil der Beschäftigten an, dass der Betrieb an der Weiterentwicklung seiner Fähigkeiten und Fertigkeiten interessiert ist. Bei den Angestellten stimmen 72 Prozent der Aussage voll oder überwiegend zu, bei den Arbeitern sind es 55 Prozent. Nur 13 Prozent der Angestellten und 24 Prozent der Arbeiter stimmen der Aussage nicht zu.

Abbildung 5-20: Subjektive Wahrnehmung der Qualifizierung



Schon die ersten Analysen der LPP-Befragung deuten auf interessante Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Dimensionen der Personalentwicklung und der empfundenen Arbeitsqualität hin. Mit Hilfe weiterer Wellen können die angesprochenen Zusammenhänge besser verstanden werden. Insbesondere die Untersuchung möglicher Variationen in den eingesetzten Instrumenten über die Zeit können dann genutzt werden, um auf kausale Effekte zu schließen.



## 6 Performancemanagement und variable Vergütung

Leistungsbeurteilungen als Kernbestandteil des Performance Managements sind für viele Unternehmen ein zentraler Prozess der Personalarbeit. Ein wesentlicher Grund, der Unternehmen dazu veranlasst, sich systematisch und in möglichst einheitlicher Form Informationen über die Leistungen der einzelnen Beschäftigten zu verschaffen, besteht auch darin, gute Leistung im Sinne des Unternehmens zu belohnen und so Anreize zu erzeugen, da Mitarbeiter direkt profitieren, wenn sie stärker im Sinne des Arbeitgebers handeln (siehe etwa Prendergast 1999 oder Rynes et al. 2005).

In diesem Kapitel werden die zentralen Ergebnisse zum Themenabschnitt Performancemanagement und variable Vergütung vorgestellt. Zunächst werden in Kapitel 6.1 Ergebnisse zum Einsatz von Leistungsbeurteilungen und die damit verbundenen Leistungsbeurteilungsinstrumente dargestellt. Anschließend wird in Kapitel 6.2 näher auf die Verbreitung und Ausgestaltung variabler Vergütung in deutschen Betrieben eingegangen. In Kapitel 6.3 wird der Zusammenhang zwischen der Ausgestaltung von Leistungsbeurteilungen, variabler Vergütung und Mitarbeiterereinstellungen wie Commitment und Work-Engagement untersucht.

### 6.1 Performance Management

#### Leistungsbeurteilungen

Leistungsbeurteilungen haben das Ziel, den persönlichen Beitrag, den ein Mitarbeiter zum Unternehmensergebnis beisteuert, zu bewerten. Im Rahmen des Personalmanagements weisen individuelle Leistungsbeurteilungen eine Vielzahl von Funktionen auf (siehe etwa Landy und Farr 1983; Cleveland et al. 1989; Murphy und Cleveland 1995 oder Kampkötter und Sliwka 2013), von denen die folgenden fünf häufig genannt werden:

- *Grundlage für leistungsbezogene Vergütung und Schaffung monetärer Anreize:* Leistungsbeurteilungen können Grundlage für die Ermittlung der Höhe von leistungsabhängigen Gehaltskomponenten sein. Damit sollen für die Mitarbeiter Arbeitsanreize durch eine direkte und nachvollziehbare Verbindung von Vergütung und Leistung geschaffen werden.
- *Basis für Personalentwicklungsentscheidungen:* In Abhängigkeit vom Ergebnis der Leistungsbeurteilung können unterschiedliche Fort- und Weiterbildungsziele für

die Mitarbeiter ermittelt oder auch förderungswürdige Mitarbeiter ausgewählt werden.

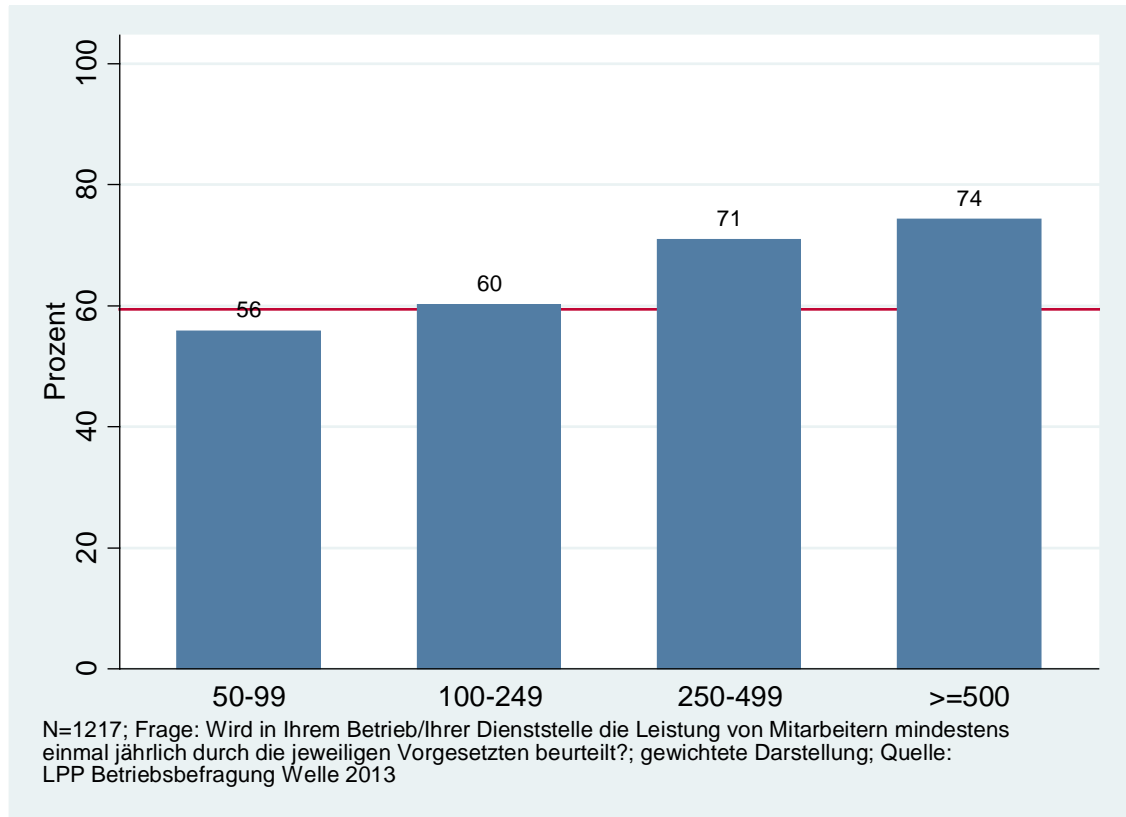
- *Basis für die Personalplanung:* Leistungsbeurteilungen können Entscheidungsgrundlage oder -hilfe für Beförderungen, Versetzungen, Übernahmen und Kündigungen sein.
- *Feedback:* Die Mitarbeiter erhalten eine zeitnahe Rückmeldung über ihr Verhalten und Handeln bezüglich ihrer Stärken und Schwächen. Feedback wird als ein wichtiger Faktor für die Förderung der Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation der Mitarbeiter gesehen.
- *Objektivierung von Personalarbeit:* Ein einheitliches und systematisches Verfahren kann helfen, Beurteilungsergebnisse innerhalb eines Unternehmens gerechter, transparenter und damit auch vergleichbarer zu gestalten.

Individuelle Leistung kann grundsätzlich auf zwei verschiedene Arten erfasst werden: Entweder durch objektive Leistungsmessung oder subjektive Leistungsbewertung. In der Unternehmenspraxis ist eine objektive, individuelle Leistungsmessung auf der Basis nachprüfbarer Kennzahlen aus verschiedenen Gründen jedoch in vielen Tätigkeiten unmöglich. Zum einen gibt es in vielen Bereichen häufig keine objektiven Indikatoren für die Leistung von Mitarbeitern, zum anderen ist individuelle Leistung oft sehr komplex und mit wenigen objektiven Leistungsmaßen nicht adäquat erfassbar. Zudem können vorhandene objektive Leistungsmaße unterschiedlich starken, nicht beeinflussbaren externen Umwelteinflüssen ausgesetzt sein (wie Marktsituation, Konjunktur, Wetter, ...), die sich unter Umständen schlecht aus den objektiven Maßen herausfiltern lassen. Eine weitere Schwierigkeit besteht darin, dass objektiv messbare Leistungsergebnisse (zum Beispiel der Gewinn und andere finanzielle Größen) häufig gemeinsam im Team geschaffen werden und individuelle Beiträge der Teammitglieder zum Gesamtergebnis nur schwer zu ermitteln sind. Um dennoch die Leistung von Mitarbeitern zu erfassen, müssen Betriebe dann auf subjektive Leistungsbeurteilungen zurückgreifen, basierend auf persönlichen Eindrücken und Bewertungen eines oder mehrerer Vorgesetzten.

Um einen Überblick über die derzeitige Verbreitung von Leistungsbeurteilungssystemen zu erhalten, wurden die Betriebe gefragt, ob sie mindestens einmal jährlich Leistungsbeurteilungen durchführen. Wie Abbildung 6-1 zeigt, trifft dies für durchschnittlich 59 Prozent der Betriebe zu. Die Nutzungshäufigkeit steigt mit zunehmender Betriebsgröße an. Es zeigt sich, dass mittlerweile schon mehr als die Hälfte der kleinen Betriebe mit 50 bis 99 Beschäftigten mindestens einmal pro Jahr ihre Mitarbeiter systematisch beurteilen. Bei den untersuchten Großbetrieben mit 500 und

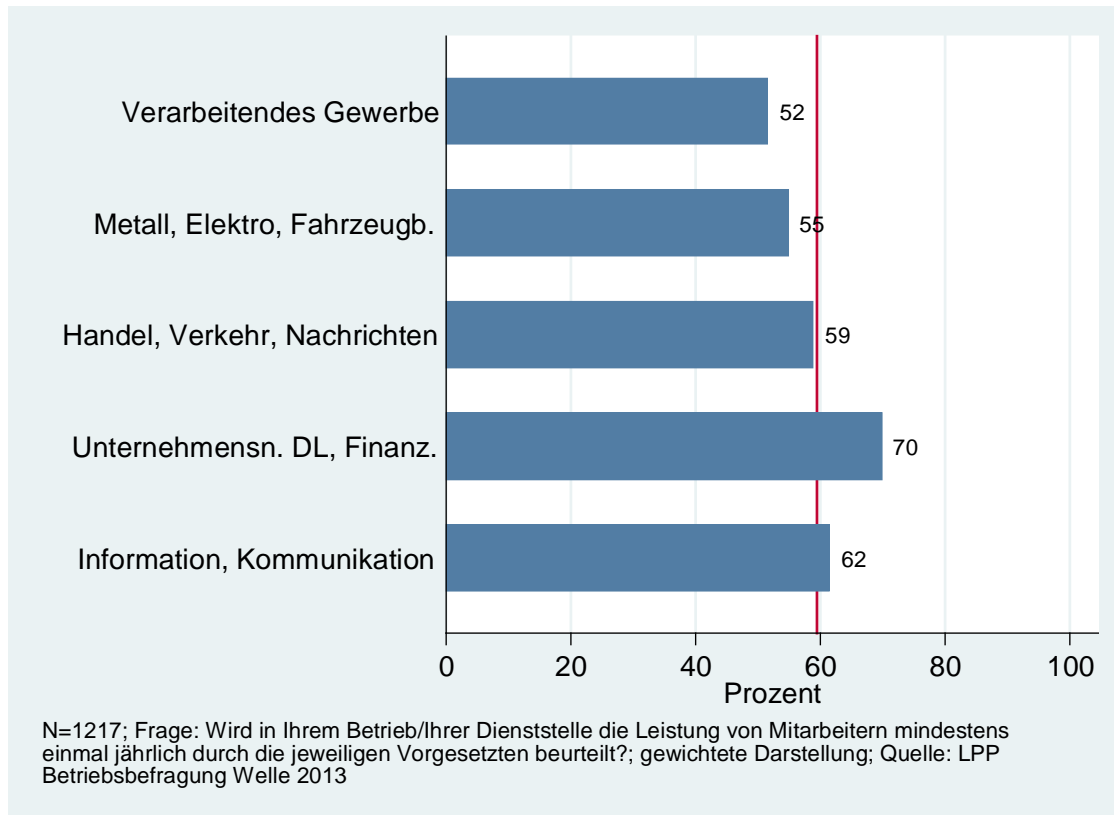
mehr Beschäftigten betrifft dies fast drei Viertel. Diese Auswertung zeigt die heute schon weite Verbreitung dieses Instruments in Betrieben in Deutschland.

**Abbildung 6-1: Verbreitung von Leistungsbeurteilungen nach Betriebsgröße**



Die Verbreitung von Leistungsbeurteilungen in den verschiedenen Branchen zeigt ein vergleichsweise hohes Niveau über alle Sektoren hinweg (Abbildung 6-2). In jeder Branche werden in mehr als der Hälfte der Betriebe die Mitarbeiter beurteilt. Im Bereich der unternehmensnahen Dienstleistungen und des Finanzsektor ist der Anteil mit 70 Prozent besonders hoch, wohingegen im Verarbeitenden Gewerbe sowie in den Branchen Metall, Elektro und Fahrzeugbau nur knapp die Hälfte aller Betriebe Leistungsbeurteilungen systematisch durchführt.

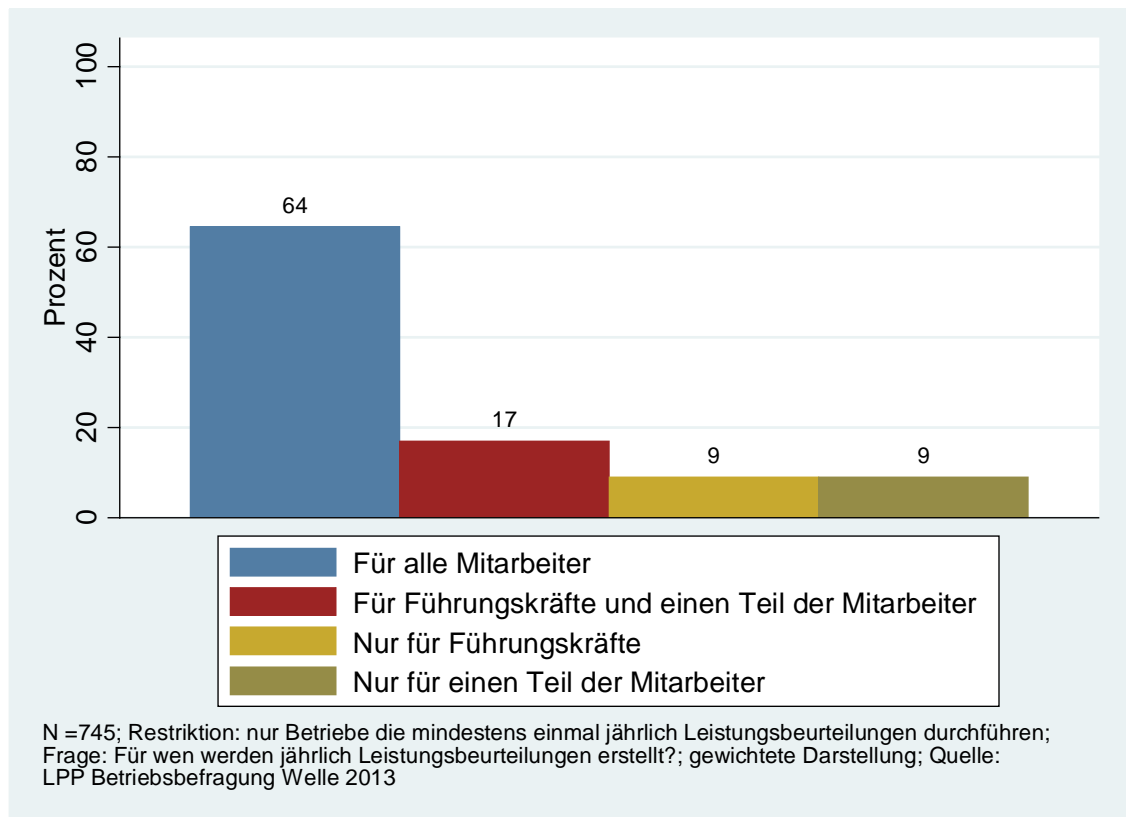
Abbildung 6-2: Verbreitung von Leistungsbeurteilungen nach Branche



Es schließt sich nun die Frage an, für welche Mitarbeitergruppen regelmäßige Leistungsbeurteilungen durchgeführt werden. In Abbildung 6-3 sind die Zielgruppen von mindestens jährlich stattfindenden Beurteilungen dargestellt. In immerhin 64 Prozent der Betriebe, in denen Leistungsbeurteilungen systematisch stattfinden, werden sie sowohl für Führungskräfte als auch für alle Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung durchgeführt. In jeweils neun Prozent werden entweder nur Führungskräfte oder nur ein Teil der Mitarbeiter beurteilt.<sup>29</sup> In 17 Prozent der beurteilenden Betriebe finden mindestens jährliche Beurteilungen für Führungskräfte und einen Teil der Mitarbeiter Anwendung.

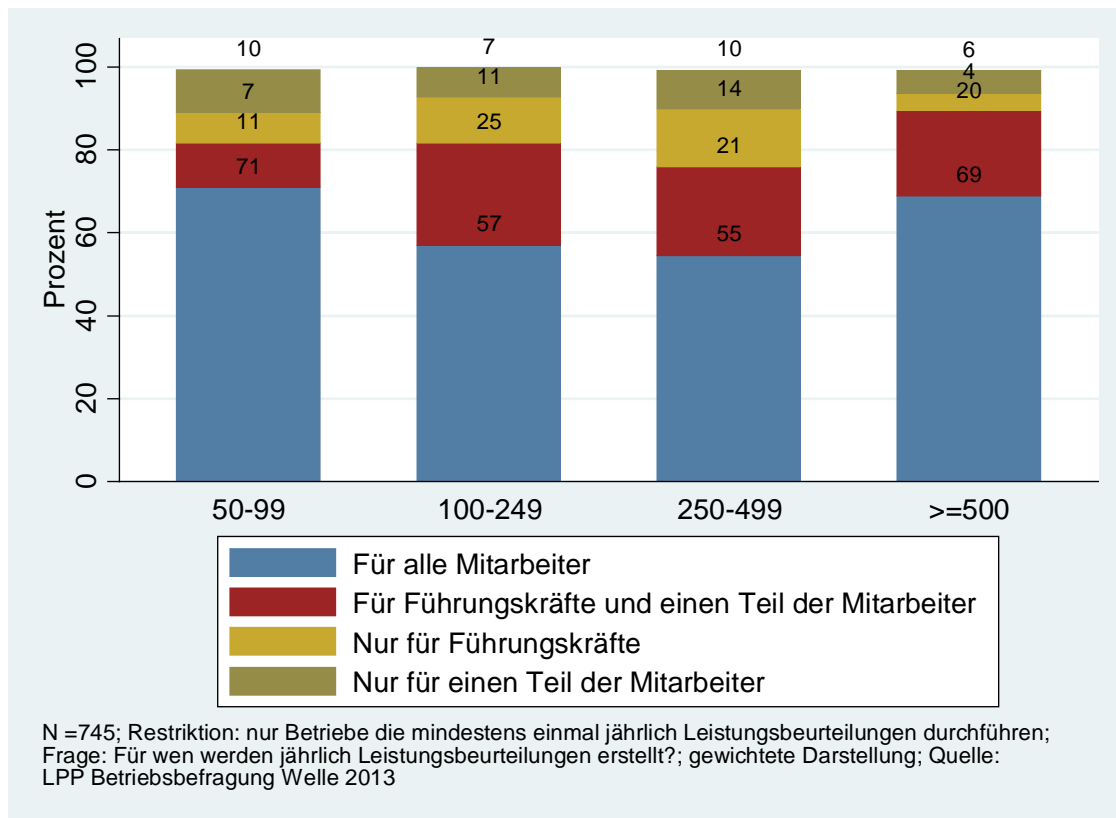
<sup>29</sup> Letzteres könnte beispielsweise der Fall sein, wenn Leistungsbeurteilungen nur Mitarbeiter im Vertrieb erfassen.

**Abbildung 6-3: Verbreitung von Leistungsbeurteilungen nach Mitarbeitergruppe**



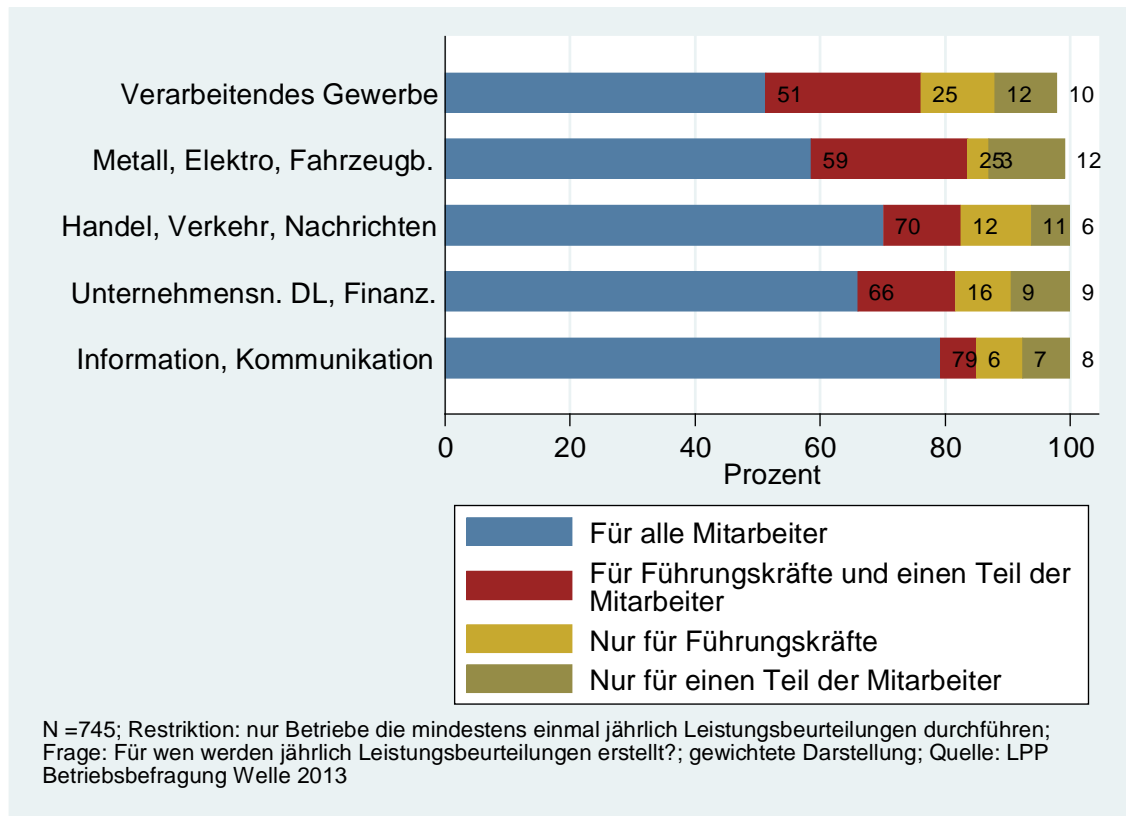
Differenziert nach Betriebsgrößen zeigt sich, dass einheitlich über alle Größenklassen hinweg mit Abstand am häufigsten Führungskräfte und alle Mitarbeiter beurteilt werden (vergleiche Abbildung 6-4), am zweithäufigsten sowohl Führungskräfte als auch ein Teil der Mitarbeiter, wobei dieser Anteil in kleinen Betrieben mit 50 bis 99 Mitarbeitern mit elf Prozent bereits sehr gering ist. Sowohl die ausschließliche Beurteilung von Führungskräften wie auch die ausschließliche Beurteilung nur eines Teils der Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung ist in allen Betriebsgrößenklassen verhältnismäßig selten üblich.

**Abbildung 6-4: Verbreitung von Leistungsbeurteilungen nach Mitarbeitergruppe und Betriebsgröße**



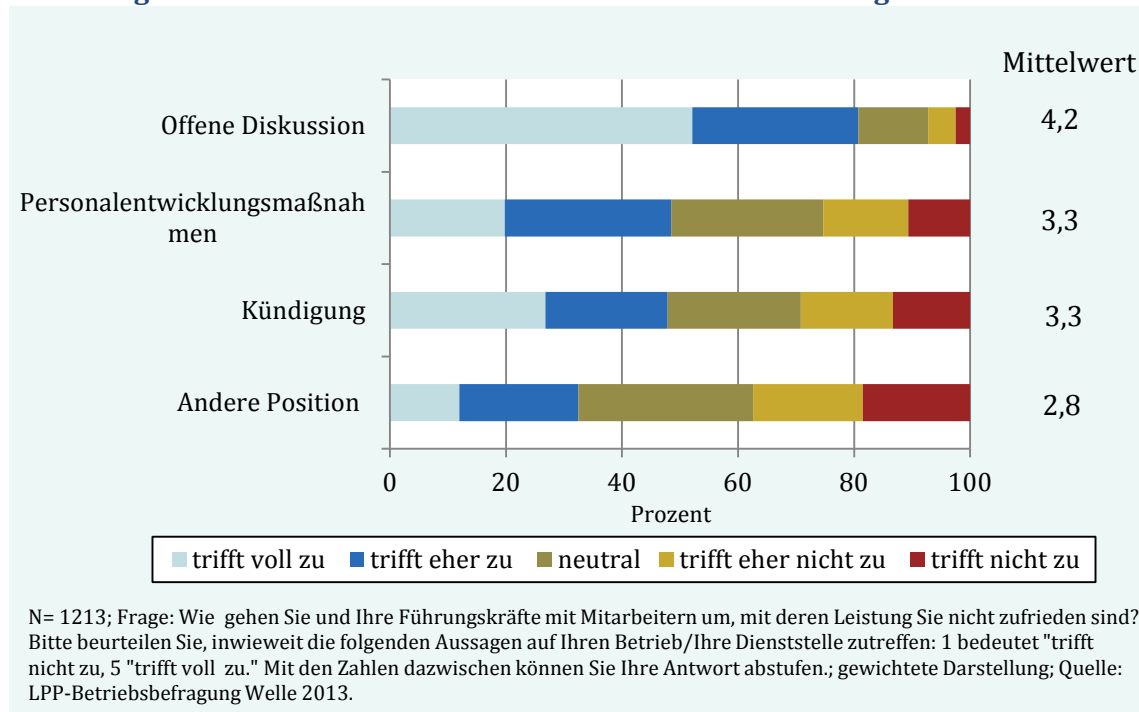
In Abbildung 6-5 ist die Verbreitung von jährlichen Beurteilungen nach Branchen differenziert dargestellt. Eine überdurchschnittliche Häufigkeit von Beurteilungen für Führungskräfte und alle Mitarbeiter findet sich vor allem im Informations- und Kommunikationssektor, gefolgt von den Branchen Handel, Verkehr und Nachrichten. Im Verarbeitenden Gewerbe und der Metall-, Elektro- und Fahrzeugbranche sind Leistungsbeurteilungen vorwiegend Führungskräften und einem Teil der Mitarbeiter ohne leitende Position vorbehalten.

**Abbildung 6-5: Verbreitung von Leistungsbeurteilungen nach Mitarbeitergruppe und Branche**



Wie in diesem Kapitel eingangs erwähnt, werden Leistungsbeurteilungen typischerweise genutzt, um den persönlichen Beitrag von Mitarbeitern zum Unternehmensergebnis zu bewerten. Bei guten Mitarbeitern ist die Palette der Belohnungsmöglichkeiten groß: Lob, Gehaltserhöhungen, Boni oder erhöhte Aufstiegschancen sind nur einige Beispiele dafür, wie Unternehmen den hohen Einsatz von Mitarbeitern honorieren können. Wichtig ist jedoch auch die Frage, wie Unternehmen mit Beschäftigten umgehen, deren Leistung die gesetzten Qualitätsstandards nicht erreichen. Dazu wurden die Betriebe gefragt, wie Führungskräfte mit denjenigen Mitarbeitern verfahren, mit deren Leistung sie nicht zufrieden sind.

**Abbildung 6-6: Maßnahmen bei Unzufriedenheit mit der Leistung**



Dabei wurde zwischen den folgenden vier Maßnahmen unterschieden:

- Die Führungskräfte diskutieren die Probleme offen mit dem betroffenen Mitarbeiter.
- Es werden gezielte Personalentwicklungsmaßnahmen angeboten, um bestehende Leistungsdefizite zu beheben.
- Bei andauernden Leistungsproblemen wird nach einer anderen Position im Betrieb oder der Dienststelle gesucht.
- Mitarbeitern, die dauerhaft eine mangelhafte Leistung erbringen, wird nahegelegt, den Betrieb beziehungsweise die Dienststelle zu verlassen.

Jede der vier Maßnahmen konnte von den befragten Betrieben auf einer Skala von 1 „trifft nicht zu“ bis 5 „trifft zu“ beurteilt werden. Abbildung 6-6 zeigt, welche Bedeutung die Betriebe den verschiedenen Maßnahmen beimessen. Den höchsten Stellenwert hat mit einem Mittelwert von 4,3 die offene Problemdiskussion mit dem betroffenen Mitarbeiter. Die mit einem Mittelwert von 2,8 geringste Zustimmung erfährt die Suche nach einer anderen Position im Betrieb. Indessen zeigt eine Differenzierung in Abhängigkeit von der Betriebsgrößenklasse, dass diese Maßnahme mit steigender Betriebsgröße zunehmend häufiger angewendet wird. Dies lässt sich wahrscheinlich darauf zurückführen, dass in



größeren Betrieben mehr Möglichkeiten für einen Positionswechsel bestehen. Weitere wesentliche Unterschiede über die Betriebsgrößenklassen oder Branchen zeigen sich nicht.

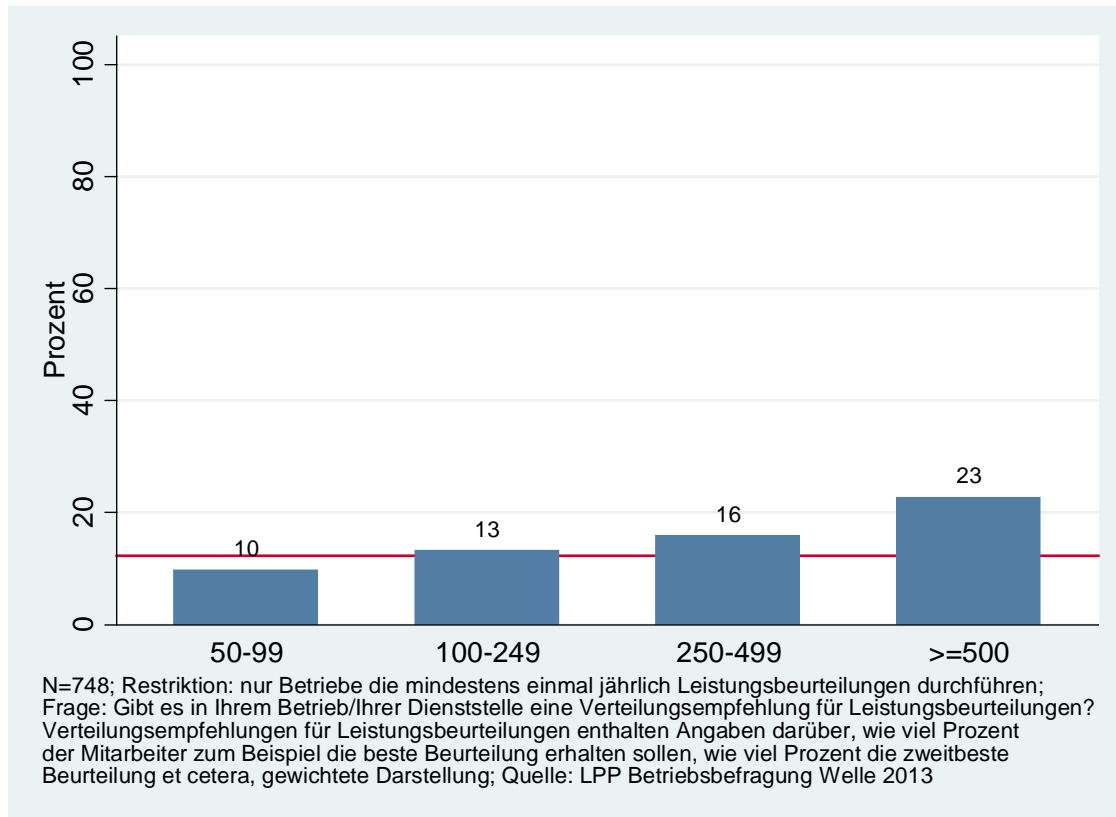
### **Verteilungsempfehlungen**

Ein in Verbindung mit subjektiver Leistungsbeurteilung stark diskutiertes Thema betrifft mögliche Beurteilungsverzerrungen und deren Auswirkungen auf die Anreizsetzung. Es hat sich in zahlreichen Studien gezeigt (siehe etwa Bretz et al. 1992; Murphy und Cleveland 1995 oder Gibbs et. al. 2004), dass bei subjektiver Leistungsbeurteilung Vorgesetzte tendenziell zu wenig zwischen Mitarbeitern unterschiedlicher Leistungsstärke differenzieren. Ein möglicher Ansatz zur Steigerung der Differenzierung bei subjektiven Beurteilungen ist die Einführung einer Verteilungsempfehlung (oder sogar einer erzwungenen Verteilung, einer sogenannten Forced Distribution). So könnte zum Beispiel empfohlen werden, 10 Prozent der Mitarbeiter als „sehr gut“, 20 Prozent als „gut“, 40 Prozent als „zufriedenstellend“, 20 Prozent als „nicht zufriedenstellend“ und 10 Prozent als „schlecht“ einzustufen. Die Nutzung solcher Verteilungsempfehlungen wird jedoch durchaus kontrovers diskutiert. So wird häufig angeführt, dass die Gefahr der Verminderung von Kooperation besteht, da die Beurteilten hierbei bezüglich ihrer Leistung miteinander verglichen und Kollegen zu Wettbewerbern werden. Im Extremfall gibt es Anreiz zur Sabotage der Arbeit von Kollegen (Lazear 1989). Zudem sind Verteilungsempfehlungen problematisch, wenn zu kleine Gruppen von Mitarbeitern beurteilt werden müssen, da die wahre Verteilung der Leistungen dann nicht immer der vorgegebenen Verteilung entspricht.

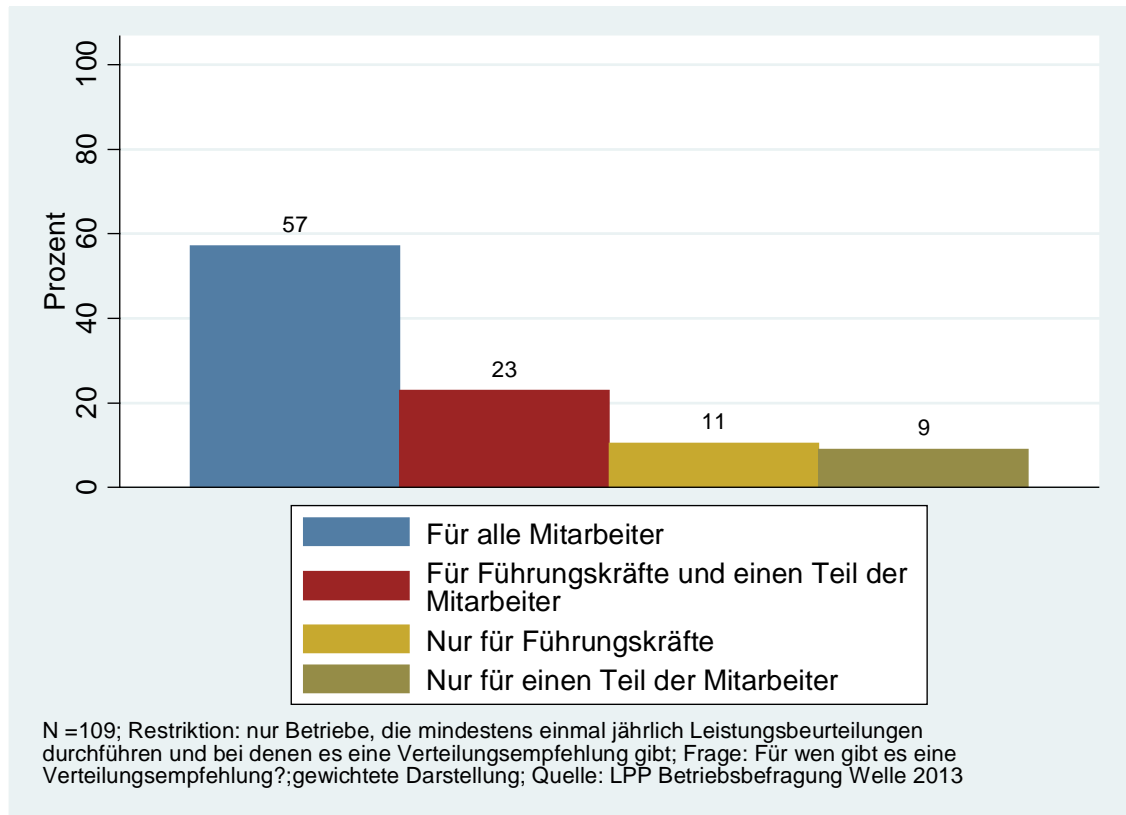
Um einen tiefergehenden Einblick zu erhalten, wurden diejenigen Betriebe, die mindestens einmal jährlich Leistungsbeurteilungen anbieten, gefragt, ob in ihrem Betrieb oder ihrer Dienststelle Verteilungsempfehlungen existieren. Aus Abbildung 6-7 ist zu erkennen, dass dies bisher in nur durchschnittlich zwölf Prozent der Betriebe der Fall ist.

Dabei zeigt sich für Verteilungsempfehlungen ein ähnliches Verbreitungsmuster über die Betriebsgröße wie für Leistungsbeurteilungen, allerdings auf einem weit geringeren Niveau. Bei kleinen Betrieben mit 50 bis 99 Mitarbeitern beträgt die Nutzungshäufigkeit lediglich zehn Prozent, während dieser Anteil in Großbetrieben mit 500 und mehr Beschäftigten auf bis zu 23 Prozent ansteigt. Damit nutzen Großbetriebe mehr als doppelt so häufig Verteilungsempfehlungen wie kleine Betriebe. Größere Branchenunterschiede zeigen sich hingegen nicht.

Abbildung 6-7: Verbreitung von Verteilungsempfehlungen nach Betriebsgröße



Auch hier schließt sich die Frage an, für welche Mitarbeitergruppen Verteilungsempfehlungen angewendet werden. Abbildung 6-8 zeigt die Nutzung dieses Beurteilungsinstruments, differenziert nach den schon oben genutzten Kategorien Führungskräfte und alle Mitarbeiter, Führungskräfte und ein Teil der Mitarbeiter, nur Führungskräfte sowie nur ein Teil der Mitarbeiter. In der Mehrzahl (57 Prozent) der Betriebe werden diese sowohl für Führungskräfte als auch für alle anderen Mitarbeiter angewendet. 23 Prozent geben an, sich bei der Beurteilung von Führungskräften und einem Teil der Mitarbeiter an einer Verteilungsempfehlung zu orientieren, während elf Prozent dies ausschließlich für die Beurteilung von Führungskräften nutzen. Auf eine weitere Differenzierung der vier Mitarbeiterkategorien in Abhängigkeit von der Betriebsgröße und der Branche wird aufgrund von nur 109 zur Verfügung stehenden Beobachtungen verzichtet.

**Abbildung 6-8: Verbreitung von Verteilungsempfehlungen nach Mitarbeitergruppe**


### Beurteilerrunden

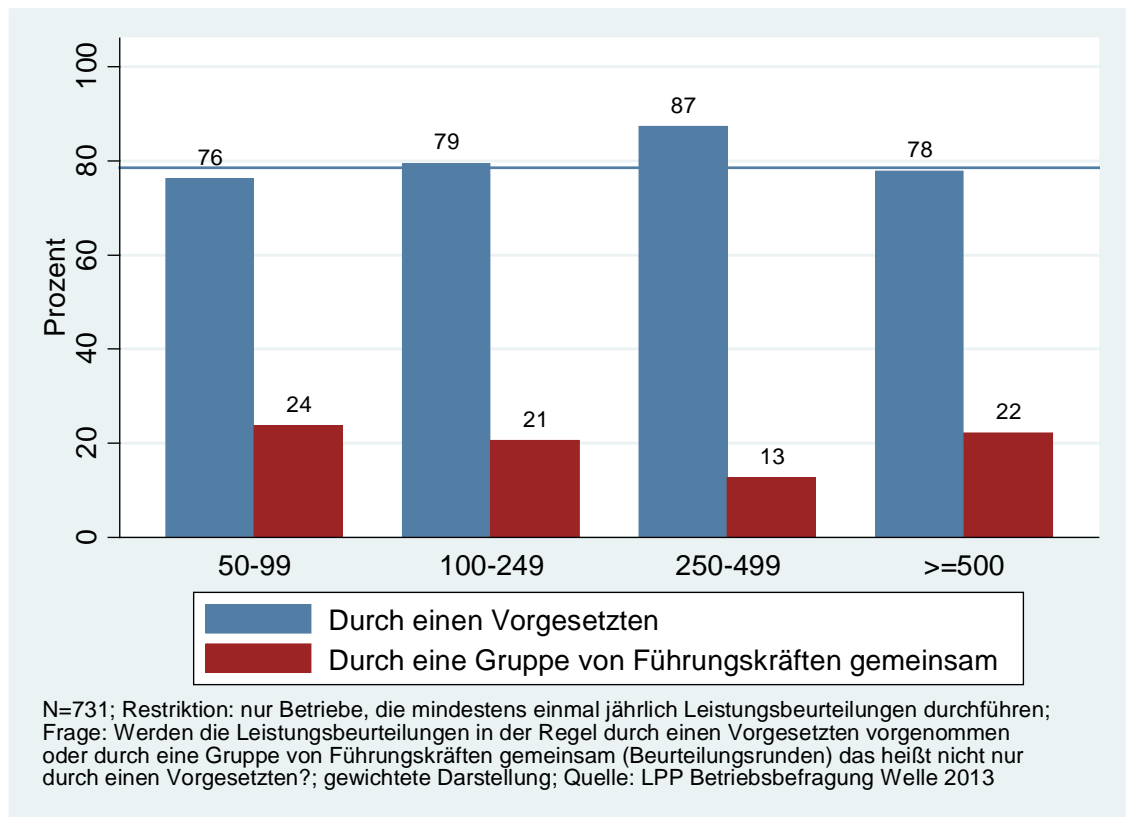
Die traditionelle Form der Leistungsbeurteilung ist die Einzelbeurteilung durch den direkten Vorgesetzten. In den letzten Jahren hat sich in vielen Großunternehmen jedoch die Idee durchgesetzt, dass Leistungsbeurteilungen nicht isoliert durch einzelne Vorgesetzte erfolgen, sondern in sogenannten Beurteilerkonferenzen von mehreren Führungskräften gemeinsam diskutiert werden sollten (siehe etwa Michaels et al. 2001). Dabei diskutiert eine Gruppe von Führungskräften gemeinsam die Leistung der ihnen direkt unterstellten Mitarbeiter. In die Beurteilung eines Mitarbeiters gehen somit die Bewertungen mehrerer Führungskräfte ein, die ihre Einschätzung jeweils vor der Gruppe begründen müssen. Dies soll zu einer möglichst umfassenden Erfassung des Leistungsverhaltens und einer größeren Transparenz der Leistungsstärke von Mitarbeitern in der Organisation führen – und auch das eigennützige „Verstecken“ von Talenten, um diese nicht an andere Einheiten abgeben zu müssen, (sogenanntes „Talent Hoarding“) zu vermeiden. Ein möglicher Nachteil dieses Vorgehens ist der damit verbundene höhere Aufwand. Bisher gibt es kaum empirische Evidenz über verschiedene Unternehmen hinweg, inwieweit dieses Instrument auch

schon in kleineren Betrieben verbreitet ist und welche Mitarbeitergruppen erfasst werden. In der LPP-Betriebsbefragung wurden daher Betriebe mit Leistungsbeurteilung gefragt, ob sie die Einschätzung von Mitarbeitern durch den direkten Vorgesetzten allein oder durch eine gemeinsame Beurteilerrunde vornehmen lassen.

Die Verteilung dieses Instruments über die Betriebsgrößenklassen ist in Abbildung 6-9 dargestellt. Es zeigt sich, dass mit durchschnittlich 79 Prozent die Leistungsbeurteilungen immer noch überwiegend alleine durch den direkten Vorgesetzten vorgenommen werden (blaue Linie). Lediglich in 21 Prozent der Betriebe finden Beurteilerrunden Anwendung. Bemerkenswert ist, dass kleine Betriebe mit 50 bis 99 Mitarbeitern mit 24 Prozent am häufigsten Beurteilungen durch eine Gruppe von Führungskräften gemeinsam durchführen. Dies könnte daran liegen, dass die Führungskräfte ihre Mitarbeiter sowie die Mitarbeiter anderer Führungskräfte gut kennen und im Führungsteam offen diskutieren. In mittelgroßen Betrieben ist die Nutzungshäufigkeit am kleinsten und steigt dann in großen Betrieben wieder an. Die Gefahren von Intransparenz und „Talent hoarding“ in großen Organisationen können dort den Einsatz dieses durchaus aufwendigen Instrumentes offenbar stärker rechtfertigen.

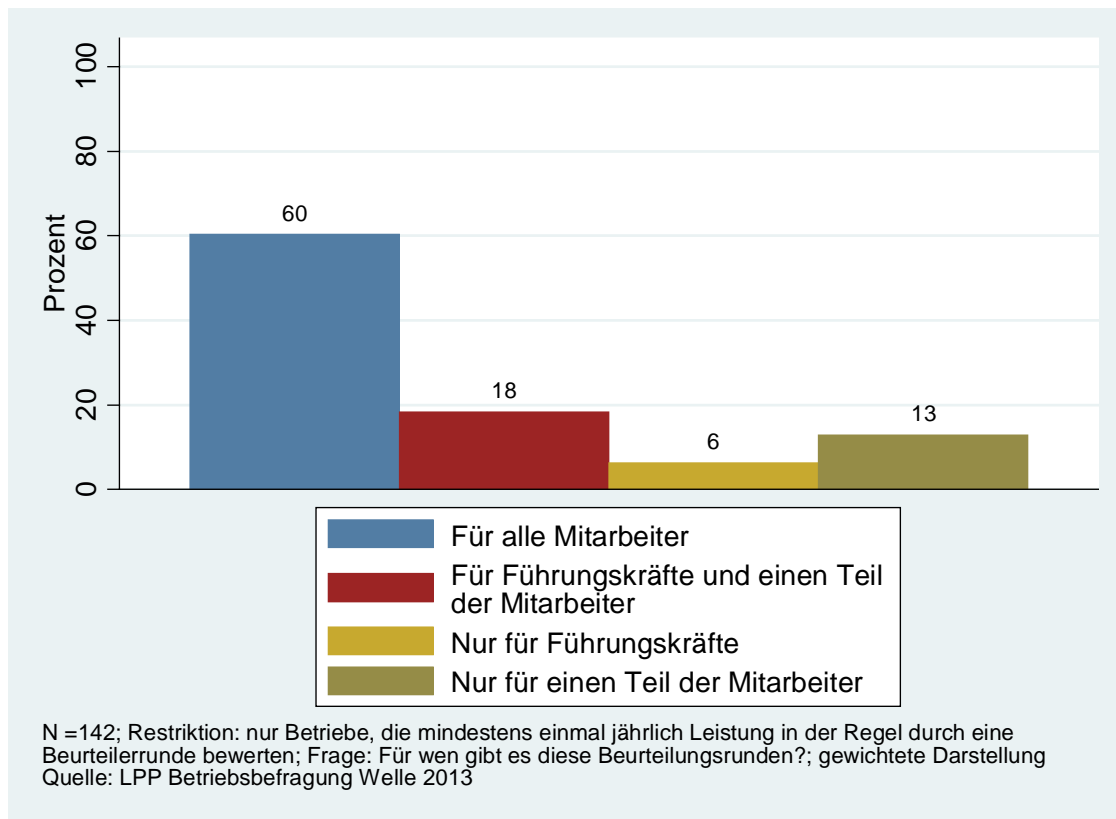
Erneut stellt sich die Frage, für welche Mitarbeitergruppen Beurteilungsrunden in der Praxis aktuell von Bedeutung sind. Daher sind in Abbildung 6-10 nur solche Betriebe dargestellt, die zuvor angegeben haben, dass sie grundsätzlich Mitarbeiter durch eine Gruppe von Führungskräften gemeinsam beurteilen. Wie bei den Leistungsbeurteilungen und Verteilungsempfehlungen zeigt sich auch hier, dass Beurteilungsrunden am häufigsten für Führungskräfte und alle Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung genutzt werden. In lediglich sechs Prozent der befragten Betriebe werden Beurteilungsrunden ausschließlich für Mitarbeiter in Leitungspositionen angewendet. Eine weitere Auffächerung nach Branchen und über Betriebsgrößenklassen ist hier aufgrund der relativ geringen Fallzahl nicht sinnvoll.

Abbildung 6-9: Verbreitung von Beurteilerrunden nach Betriebsgröße



Zusammenfassend zeigen die Ergebnisse, dass sowohl Leistungsbeurteilungen als auch die in der Praktikerliteratur als „modern“ empfundene Beurteilungsinstrumente wie Verteilungsempfehlungen und Beurteilungsrunden in größeren Betrieben häufiger zur Anwendung kommen. Jedoch fällt der Unterschied zwischen dem Mittelstand und den Großbetrieben erstaunlich gering aus, so dass man kaum schlussfolgern kann, dass mittelständische Betriebe weniger professionelle Beurteilungsinstrumente einsetzen. Interessant wird auch hier die Längsschnittbetrachtung sein, die es in Zukunft erlauben wird, Entwicklungstrends zu verfolgen und Konsequenzen des Einsatzes dieser Instrumente zu evaluieren.

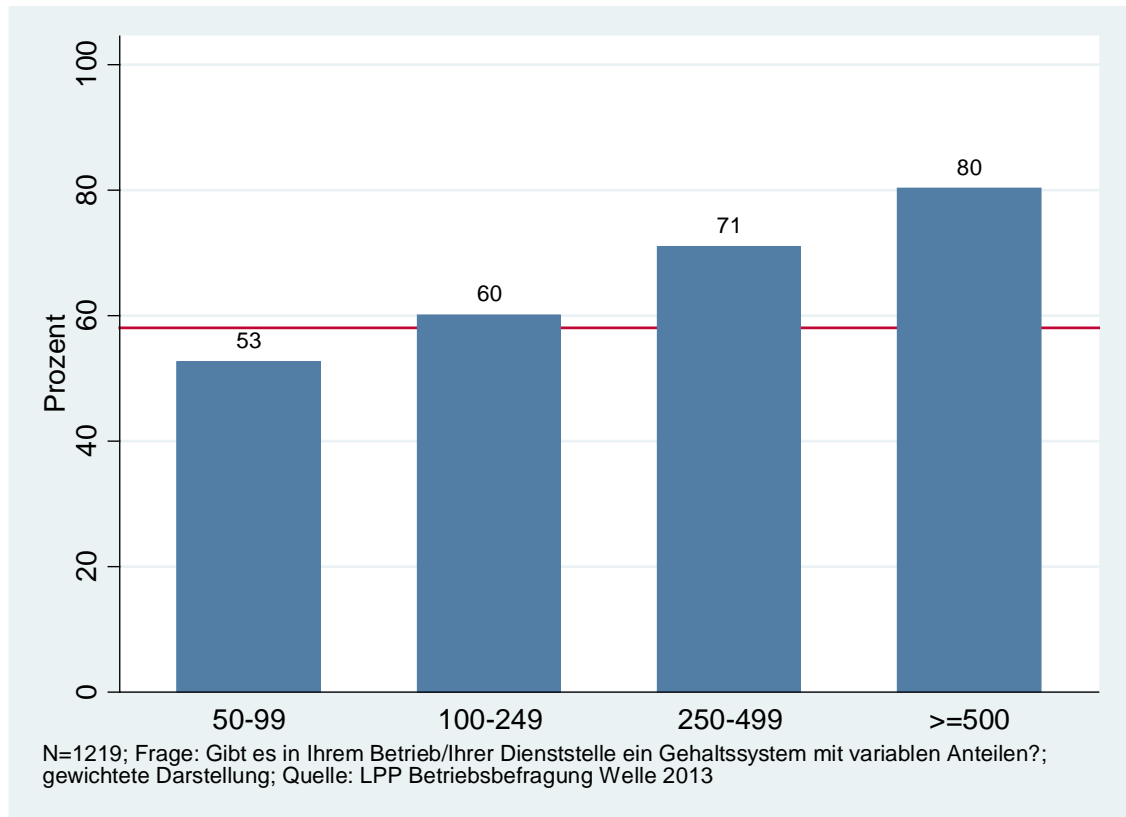
**Abbildung 6-10: Verbreitung von Beurteilerrunden nach Mitarbeitergruppe**



## 6.2 Ausgestaltung variabler Vergütung

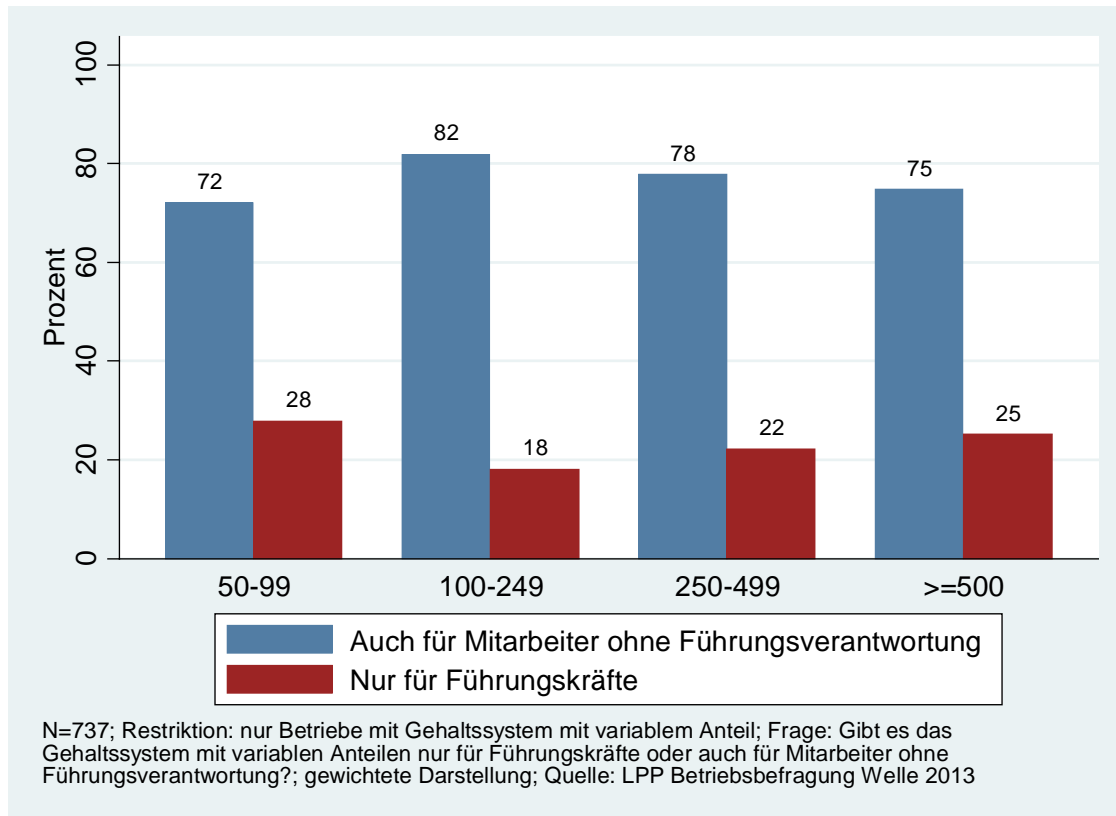
Die typische Ursache für die Nutzung variabler Vergütungsbestandteile ist die Schaffung von Anreizen, im Interesse des Arbeitgebers zu handeln. Viele Unternehmen nutzen mittlerweile Bonuspläne oder Prämiensysteme, um Mitarbeiter auch finanziell für gute Leistungen zu belohnen.

Um einen Eindruck über die Verbreitung von variablen Vergütungssystemen in Deutschland zu erhalten, wurden die Betriebe in der vorliegenden Studie über die Nutzung von Gehaltssystemen mit variablen Komponenten gefragt. 58 Prozent aller Betriebe beantworten diese Frage positiv. Wie in Abbildung 6-11 zu erkennen ist, steigt die Nutzungshäufigkeit variabler Vergütungssysteme mit der Betriebsgröße an. Während 53 Prozent der kleinen Betriebe mit 50 bis 99 Beschäftigten ein solches Gehaltssystem nutzen, sind es bei den Betrieben mit 500 und mehr Mitarbeitern sogar 80 Prozent. Differenzierte Auswertungen nach Branchen zeigen keine nennenswerten Unterschiede.

**Abbildung 6-11: Verbreitung eines variablen Gehaltssystems nach Betriebsgröße**


Typischerweise besteht die Erwartung, dass variable Vergütung bei Führungskräften eine deutlich größere Rolle spielt als bei Mitarbeitern ohne Führungsverantwortung. Ursache dafür ist beispielsweise, dass Führungskräfte oft leichter messbare finanzielle Erfolgsgrößen verantworten und stärkeren Einfluss auf diese haben. Zum anderen benötigt die Variabilisierung von Gehaltsbestandteilen bei Tarifbeschäftigten häufig die Zustimmung von Gewerkschaften und Betriebsräten, die in der Vergangenheit oft ablehnend reagiert haben (siehe etwa Bispinck 2000). Interessant ist daher die Unterscheidung in der Nutzung variabler Vergütung nach Mitarbeitern mit Führungsverantwortung und Mitarbeitern ohne Führungsverantwortung. Zu beachten ist, dass hier die Stichprobe auf diejenigen Betriebe eingeschränkt wird, die angegeben haben, ein variables Gehaltssystem anzubieten. Abbildung 6-12 stellt die Verbreitung variabler Gehaltssysteme sowohl für Führungskräfte als auch für Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung in Abhängigkeit der Betriebsgröße dar. Der Anteil der Betriebe mit variablem Gehaltssystem, in denen auch Mitarbeiter ohne eine leitende Position variabel vergütet werden, ist mit rund drei Vierteln vergleichsweise hoch. In lediglich einem Viertel der Betriebe mit einem solchen System beziehen also ausschließlich Führungskräfte ein Gehalt mit leistungsorientierten Komponenten.

**Abbildung 6-12: Verbreitung eines variablen Gehaltssystems nach Mitarbeitergruppe und Betriebsgröße**



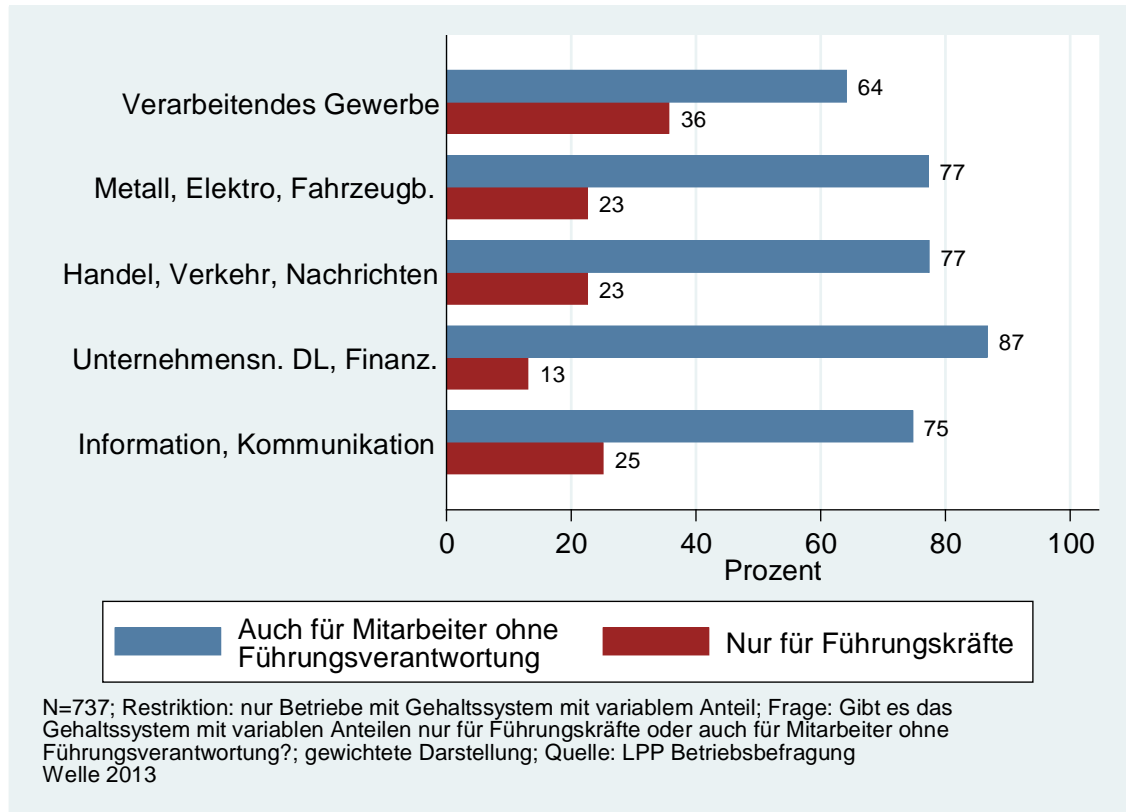
Es zeigt sich, dass in allen Größenklassen der Prozentsatz derjenigen Betriebe, die auch Mitarbeiter ohne Leitungsfunktion variabel vergüten, stets deutlich größer ist als der Anteil der Betriebe, die diese Art der Vergütung ausschließlich den Führungskräften vorbehalten. Eine vielleicht erwartete monotone Zunahme dieses Anteils mit steigender Betriebsgröße ist jedoch nicht zu erkennen. Variable Vergütung für alle Mitarbeiter ist am häufigsten in mittelgroßen Betrieben mit 100 bis 249 Beschäftigten (82 Prozent) und 250 bis 499 Beschäftigten (78 Prozent) zu finden. Insgesamt sind die Unterschiede in Abhängigkeit der Betriebsgröße jedoch als gering einzuschätzen.

Abbildung 6-13 stellt die Zielgruppen der variablen Vergütung in den verschiedenen Branchen dar. Die überwiegende Anzahl an Betrieben in allen Sektoren bietet sowohl Führungskräften als auch Mitarbeitern ohne Führungsverantwortung eine leistungsabhängige Komponente in der Gesamtvergütung an. In den unternehmensnahen Dienstleistungen beziehungsweise der Finanzbranche ist der Anteil der Betriebe, die auch



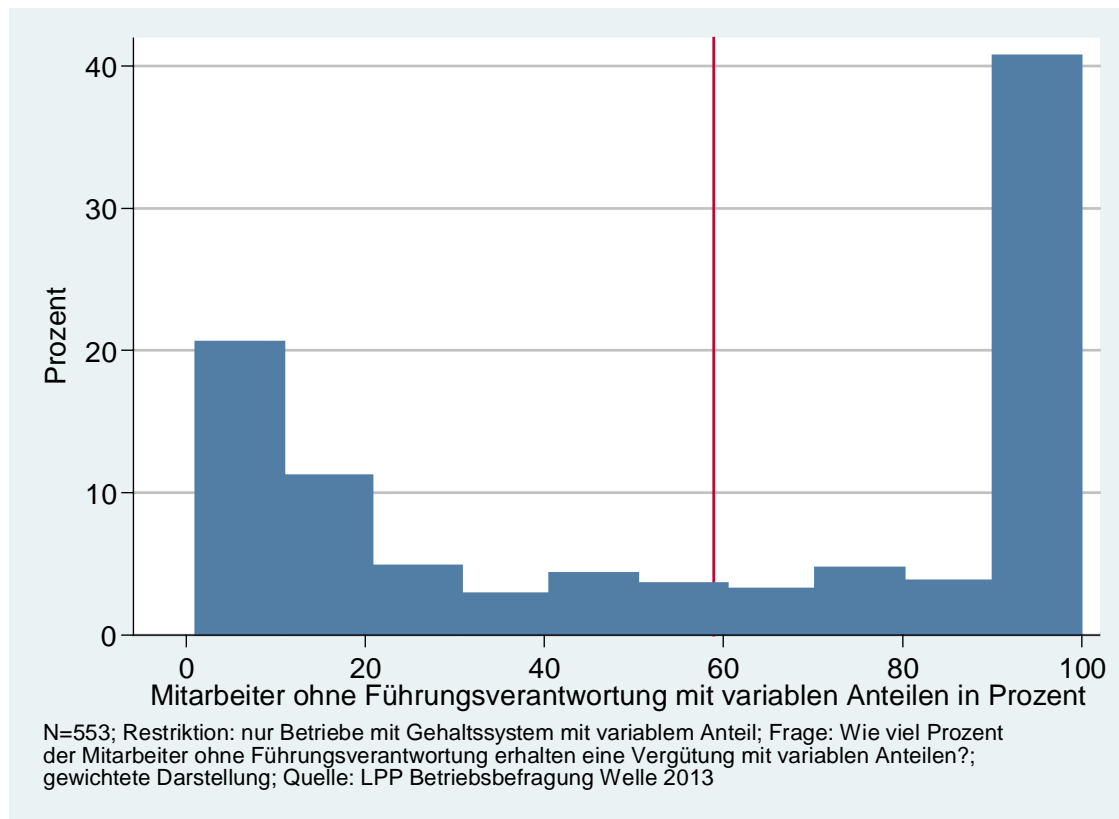
Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung variabel vergüten, mit 87 Prozent am höchsten, im Verarbeitenden Gewerbe mit 64 Prozent am niedrigsten.

**Abbildung 6-13: Verbreitung eines variablen Gehaltssystems nach Mitarbeitergruppe und Branche**



Nun schließt sich die Frage an, wie hoch der tatsächliche Anteil der Beschäftigten innerhalb der Gruppe der Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung ist, der variabel vergütet wird. Abbildung 6-14 zeigt die Verteilung dieses Merkmals, aus der eine hohe Streuung zwischen Betrieben ersichtlich wird. Durchschnittlich werden in den Betrieben, die auch Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung leistungsabhängig bezahlen, 61 Prozent der Mitarbeiter variabel vergütet. In 21 Prozent der befragten Betriebe erhalten nur ein bis zehn Prozent der Mitarbeiter ein Gehalt mit leistungsorientiertem Anteil, während 41 Prozent der Betriebe angeben, diese Vergütungsform für 90 bis 100 Prozent der Mitarbeiter anzubieten. Dabei geben 37 Prozent dieser Betriebe an, dass wirklich alle 100 Prozent der Mitarbeiter variabel vergütet werden.

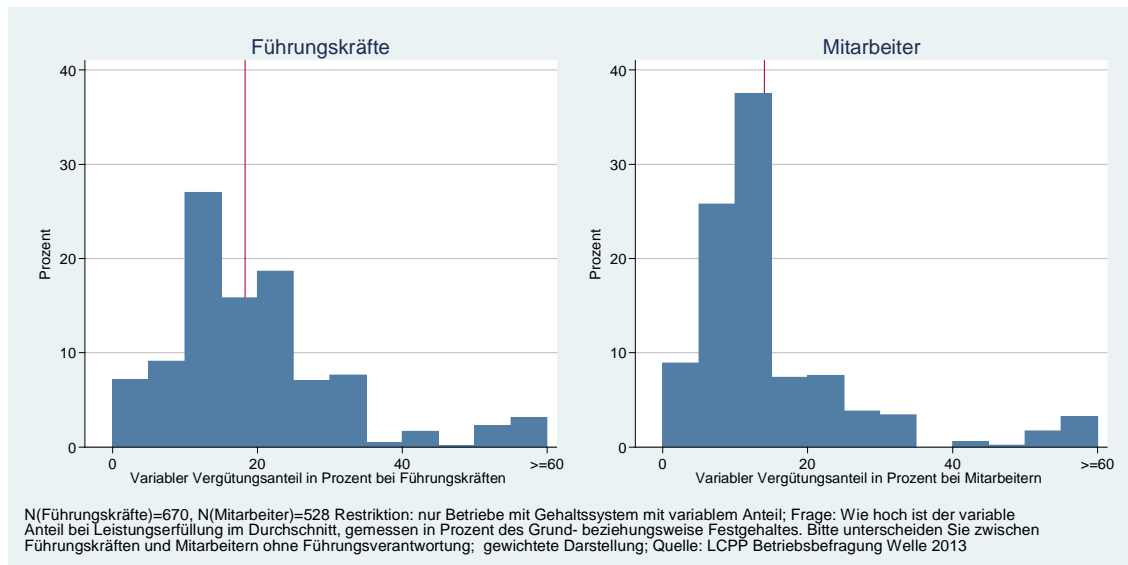
**Abbildung 6-14: Anteil Mitarbeiter mit variabler Vergütung**



Im nächsten Schritt soll der Frage nachgegangen werden, wie hoch der variable Anteil (bei Leistungserfüllung) durchschnittlich ausfällt, wieder jeweils getrennt für Führungskräfte und Mitarbeiter ohne Leitungsposition. Abbildung 6-15 zeigt die Höhe des variablen Anteils bei Leistungserfüllung, gemessen in Prozent des Grund- beziehungsweise Festgehaltes (auch „Bonus to Base Ratio“ genannt). Diese Größe ist ein maßgeblicher Parameter, um die Stärke der monetären Anreizsetzung zu messen. Wie zu erwarten, liegt die durchschnittliche Höhe des variablen Anteils am Grundgehalt bei Führungskräften höher (19 Prozent) als bei Mitarbeitern ohne Führungsverantwortung (14 Prozent). Führungskräfte agieren typischerweise auf höheren Hierarchieebenen und haben eine größere Hebelwirkung auf das Betriebsergebnis. Dementsprechend sollte der Anteil der variablen Vergütung am Grundgehalt in der Hierarchie ansteigen, um eine Kongruenz der Interessen des Mitarbeiters mit den Unternehmenszielen zu gewährleisten. Jedoch gibt es hier erhebliche Unterschiede zwischen den Betrieben. Der Anteil reicht von 0 bis 200 Prozent, mit einer Häufung im Intervall 10 bis 24 Prozent. Zwei Fünftel der Betriebe zahlen ihren Führungskräften einen variablen Anteil, der zehn Prozent des Grundgehalts oder weniger beträgt. Ein Viertel der Betriebe hingegen entlohnt seine Führungskräfte mit

einem variablen Vergütungsanteil von 20 Prozent oder mehr. Bei den Mitarbeitern ohne Führungsverantwortung reicht der variable Vergütungsanteil von 0 bis 100 Prozent, mit einer Häufung im Intervall von 5 bis 14 Prozent. Die Heterogenität bezüglich des variablen Anteils ist hier geringer ausgeprägt als bei den Führungskräften. Etwa sieben Zehntel der Betriebe zahlen ihren Mitarbeitern ohne Führungsverantwortung einen variablen Anteil von zehn Prozent oder weniger, während circa ein Sechstel der Betriebe ihren Mitarbeitern einen variablen Vergütungsanteil von 20 Prozent oder mehr gewährt.

**Abbildung 6-15: Variabler Vergütungsanteil nach Mitarbeitergruppe**

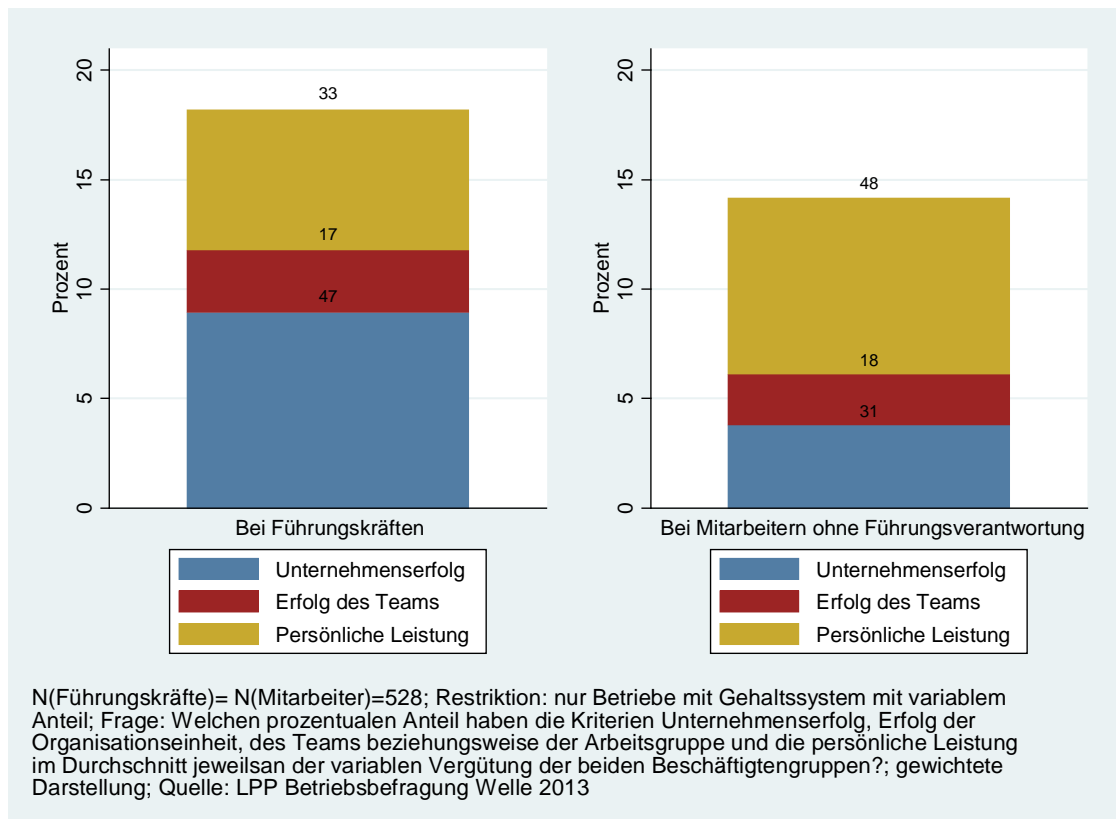


Neben der Höhe des variablen Anteils sind vor allem die verwendeten Erfolgsindikatoren von Bedeutung. Abbildung 6-16 zeigt die prozentualen Anteile der drei Komponenten Unternehmenserfolg, Erfolg des Teams und persönliche Leistung an der variablen Vergütung. Dabei wird wie zuvor zwischen Führungskräften und Mitarbeitern ohne Führungsverantwortung unterschieden. Die Grafik ist so normiert, dass die Gesamthöhe des Balkens die Höhe der variablen Vergütung in Prozent des Grundgehalts anzeigt und die farbigen Flächen die Zusammensetzung. Den Schwerpunkt bei den Führungskräften bildet der Unternehmenserfolg, der fast die Hälfte der variablen Vergütung determiniert. Die individuelle Leistung geht durchschnittlich zu einem Drittel in die variable Komponente ein, während die Teamleistung mit 17 Prozent den mit Abstand geringsten Einfluss hat. Bei den Mitarbeitern ohne Führungsverantwortung zeigt sich eine etwas andere Gewichtung: Den größten Einfluss hat hier die persönliche Leistung, die etwa die Hälfte des leistungsabhängigen Gehaltsanteils ausmacht. Der Unternehmenserfolg bestimmt zu etwa

einem Drittel das variable Entgelt. Der Teamerfolg hat mit 18 Prozent wie bei den Führungskräften den geringsten Einfluss.

Interessant erscheint diesbezüglich der direkte Vergleich zwischen den Führungskräften und den Mitarbeitern ohne Leitungsposition. Während der Teamerfolg in beiden Gruppen fast identisch mit 17 Prozent beziehungsweise 18 Prozent den mit Abstand geringsten Einfluss auf die variable Vergütung hat, verhalten sich die Einflüsse des Unternehmenserfolgs und der individuellen Leistung spiegelbildlich. (47 Prozent zu 33 Prozent bei den Führungskräften gegenüber 31 Prozent zu 48 Prozent bei den Mitarbeitern ohne Leitungsposition).

**Abbildung 6-16: Ausgestaltung variabler Vergütung nach Mitarbeitergruppe**



Zusätzlich durchgeführte einfache Regressionsanalysen zeigen, dass die variable Vergütung in solchen Betrieben, die angeben, dass sie in ihrer Strategie eher eine hohe Qualität anstreben, höher ausfällt als in Betrieben, die sich auf niedrigere Kosten konzentrieren. Beobachtbare Charakteristika wie Branche und Größe der Betriebe

erklären darüber hinaus nur einen kleinen Teil der Varianz der Höhe der variablen Vergütung. Die Heterogenität zwischen den Betrieben bezüglich der Nutzung und Zusammensetzung variabler Vergütungsbestandteile ist also hoch. Gerade diese Heterogenität der Nutzung des Instruments lässt jedoch interessante Analysen zu Zusammenhängen mit der Wahrnehmung von Mitarbeitern über die Qualität ihrer Arbeit zu, die im nächsten Abschnitt berichtet werden.

### 6.3 Leistungsbeurteilung, Vergütung und Arbeitsqualität

In den vorangegangenen zwei Kapiteln 6.1 und 6.2 wurde ein Überblick über die derzeitige Verbreitung und Ausgestaltung von Leistungsbeurteilungsinstrumenten und variablen Vergütungssystemen in Betrieben in Deutschland gegeben. In diesem Kapitel soll daher der Frage nachgegangen werden, inwieweit der Einsatz dieser Instrumente mit der wahrgenommenen Arbeitsqualität der Mitarbeiter zusammenhängt. Dabei werden verschiedene Skalen aus der Beschäftigtenbefragung genutzt. Wichtig ist an dieser Stelle zu betonen, dass bisher erst Querschnittsdaten zu einem Zeitpunkt vorliegen. Daher können noch keine Schlüsse zur Kausalitätswirkung gezogen werden. Dennoch erlaubt die zweistufige Struktur aus Betriebs- und Mitarbeiterbefragung schon einige interessante Beobachtungen.

Mittels multivariater Regressionen wurden bedingte Korrelationen zwischen dem Einsatz von Leistungsbeurteilungen, Verteilungsempfehlungen sowie Beurteilerrunden und den unterschiedlichen Dimensionen der Arbeitsqualität untersucht. Die betrachteten Dimensionen der Arbeitsqualität sind dabei Commitment, Work-Engagement, Arbeitszufriedenheit, Unterstützung und gerechte Vergütung. Die Dimension Unterstützung<sup>30</sup> misst die empfundene Kollegialität untereinander, das heißt, wie oft Mitarbeiter bei Bedarf Unterstützung erhalten beziehungsweise wie häufig sie ihren Kollegen Unterstützung angeboten haben. Die Skala reicht dabei von 1 „nie oder fast nie“ bis 5 „immer“. Die Dimension gerechte Vergütung<sup>31</sup> gibt Auskunft darüber, wie gerecht die Mitarbeiter ihre Vergütung empfinden. Die Skala reicht hier von 1 „trifft voll und ganz zu“ bis 5 „trifft überhaupt nicht zu“.

---

<sup>30</sup> Die Fragen zur Unterstützung durch beziehungsweise von Kollegen (F 502 A und B) sind zum Teil angelehnt an die Befragung „Gewünschte und erlebte Arbeitsqualität“.

<sup>31</sup> Die Frage nach der empfundenen Gerechtigkeit der Vergütung (F 507 A) ist ein Item von dreien des Konstruktes „Distributive justice“ (Kim, Leung 2007).

**Tabelle 6-1: Leistungsbeurteilungen und Arbeitsqualität**

	(1) Commitment	(2) Work- Engagement	(3) Arbeits- zufriedenheit	(4) Unterstützung	(5) Gerechte Vergütung
Leistungs- beurteilung	-0,002 (0,96)	-0,006 (0,83)	0,015 (0,81)	0,049** (0,04)	0,044 (0,36)
Konstante	3,090*** (0,00)	3,505*** (0,00)	6,938*** (0,00)	4,189*** (0,00)	2,750*** (0,00)
Beobachtungen	5.256	5.162	5.315	5.295	5.309
R <sup>2</sup>	0,106	0,049	0,033	0,016	0,137

OLS-Regression mit clusterrobusten Standardfehlern, p-Werte in Klammern, \*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1 (auf Betrieb geclustert). Weitere Variablen: Dummyvariablen Angestellter, Vorgesetzter, Teilzeit, Weiblich, höchster Schulabschluss, höchster Ausbildungsabschluss, Alterskategorien, Nettogehalt, Betriebsgrößenklasse, Sektoren und Regionen; Quelle: LPP verlinkte Beschäftigten- und Betriebsbefragung Welle 2013.

Tabelle 6-1 zeigt eine signifikant positive Korrelation zwischen dem Einsatz von Leistungsbeurteilungen und dem Ausmaß an gegenseitiger Unterstützung. Das heißt, Mitarbeiter, die in Betrieben arbeiten, welche Leistungsbeurteilungen nutzen, erfahren häufiger Hilfe durch ihre Kollegen beziehungsweise helfen ihren Mitarbeitern mehr. Bezüglich der anderen untersuchten Dimensionen der Arbeitsqualität und der Anwendung von Leistungsbeurteilungen zeigen sich jedoch keine signifikanten Ergebnisse.

Darüber hinaus findet sich auch eine signifikant positive Korrelation zwischen dem Einsatz von Verteilungsempfehlungen und dem Ausmaß der empfundenen gegenseitig erbrachten Unterstützung (vergleiche Tabelle 6-2). Mitarbeiter, die in Betrieben arbeiten, welche eine Verteilungsempfehlung nutzen, schätzen die gegenseitige Kollegialität im Durchschnitt also höher ein. Schließlich besteht auch ein signifikant positiver Zusammenhang zwischen der Nutzung von Verteilungsempfehlungen und dem Gerechtigkeitsempfinden der Mitarbeiter bezüglich der individuellen Vergütung. Beide Beobachtungen sind sicherlich nicht kausal zu interpretieren. Beispielsweise könnte es sein, dass finanzstarke Betriebe sowohl einer fairen Vergütung als auch ausgereiften Personalpraktiken einen hohen Stellenwert einräumen. Bemerkenswert ist jedoch, dass Verteilungsempfehlungen, die ja zu mehr Differenzierung zwischen Mitarbeitern und daher potentiell auch zu mehr Wettbewerb zwischen diesen führen können (siehe etwa Berger et al. 2013), offensichtlich keine so stark negative Wirkung auf Hilfsbereitschaft haben, dass hier ein negativer Zusammenhang

entdeckt werden kann. Verteilungsempfehlungen korrelieren nicht mit den anderen Maßen der Arbeitsqualität. Zusammenhänge zwischen der Anwendung von Beurteilerrunden und den verschiedenen Arbeitsqualitätsdimensionen zeigen sich nicht.

**Tabelle 6-2: Verteilungsempfehlungen und Arbeitsqualität**

	(1) Commitment	(2) Work- Engagement	(3) Arbeits- zufriedenheit	(4) Unterstützung	(5) Gerechte Vergütung
Verteilungs- empfehlung	0,056 (0,19)	0,007 (0,85)	0,052 (0,52)	0,060** (0,03)	0,119** (0,03)
Konstante	3,032*** (0,00)	3,487*** (0,00)	6,776*** (0,00)	4,265*** (0,00)	2,782*** (0,00)
Beobachtungen	3.590	3.525	3.631	3.621	3.627
R <sup>2</sup>	0,108	0,053	0,039	0,015	0,124

OLS-Regression mit clusterrobusten Standardfehlern, p-Werte in Klammern, \*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1 (auf Betrieb geclustert). Weitere Variablen: Angestellter, Vorgesetzter, Teilzeit, Weiblich, höchster Schulabschluss, höchster Ausbildungsabschluss, Alterskategorien, Nettogehalt, Betriebsgrößenklasse, Sektoren und Regionen; Quelle: LPP verlinkte Beschäftigten- und Betriebsbefragung Welle 2013.

Im vorhergehenden Kapitel 6.2 wurde beschrieben, wie Führungskräfte mit denjenigen Mitarbeitern verfahren, mit deren Leistung sie nicht zufrieden sind. Interessant ist nun die Frage, ob die unterschiedlichen Verfahren im Umgang mit Schlechtleistern Zusammenhänge mit der wahrgenommenen Arbeitsqualität der Mitarbeiter aufweisen. Die Ergebnisse sind in Tabelle 6-3 dargestellt. Die Praxis, mit den betroffenen Personen die bestehenden Probleme offen zu diskutieren, zeigt ebenso wie die Bereitschaft, solchen Mitarbeitern gezielte Personalentwicklungsmaßnahmen anzubieten, einen signifikant positiven Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit. Außerdem haben Beschäftigte in einem Betrieb, welcher Schlechtleister aktiv, beispielsweise durch ein gezieltes Trainingsangebot unterstützt, ein höheres Commitment und Work-Engagement.<sup>32</sup> Hingegen haben Mitarbeiter in Betrieben, die Beschäftigte bei dauerhaften Leistungsproblemen entlassen, ein niedrigeres Commitment und eine geringere

<sup>32</sup> Der Koeffizient ist nur auf dem zehn Prozent Niveau signifikant.

Arbeitszufriedenheit. Zu beachten ist jedoch, dass hier wieder unbeobachtbare Drittvariablen entscheidend sein können. So müssen beispielsweise Betriebe in einer Krisensituation häufiger leistungsschwache Mitarbeiter entlassen und haben gleichzeitig ggf. schon wegen dieser Krisensituation ein geringeres Commitment.

In einem letzten Schritt wird untersucht, wie die Zusammensetzung der variablen Vergütung mit den Variablen zur Messung der Arbeitsqualität korrelieren. Tabelle 6-4 zeigt die entsprechenden Regressionsergebnisse. Die wesentlichen erklärenden Variablen sind die variablen Vergütungsbestandteile, die vom individuellen Erfolg, Teamerfolg oder Erfolg des Betriebs abhängen. Diese Anteile werden hier jeweils in Prozent des Grundgehalts gemessen. Hier zeigt sich ein bemerkenswertes Muster: Für das (wie oben gezeigt in den Betrieben am wenigsten bedeutsame) Instrument der Teamvergütung zeigen sich signifikant positive Zusammenhänge mit allen Arbeitsqualitätsvariablen. Auch ohne Nachweis einer direkten Kausalität ist an dieser Stelle die Schlussfolgerung zulässig, dass eine hohe Teamvergütung ein Signal darstellt, dass in einem Betrieb zufriedенere und motiviertere Mitarbeiter tätig sind.<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> So könnte beispielsweise ein Eigentümer, der sehr viel Wert auf Mitarbeiterzufriedenheit legt, gleichzeitig eine höhere Teamvergütung nutzen und andere unbeobachtete Maßnahmen zur Steigerung der Zufriedenheit einsetzen. Dann führt die Teamvergütung nicht notwendigerweise kausal zu höherer Zufriedenheit, ist aber aufgrund der genannten Ergebnisse dennoch Signal einer höheren Zufriedenheit.



**Tabelle 6-3: Umgang mit Schlechtleistern und Arbeitsqualität**

	(1) Commitment	(2) Work-Engagement	(3) Arbeits- zufriedenheit	(4) Unterstützung
Offene Diskussion	0,016 (0,37)	0,003 (0,83)	0,070** (0,03)	0,006 (0,63)
Personalentwicklung	0,040*** (0,01)	0,020* (0,09)	0,055** (0,04)	0,017 (0,11)
Andere Position	0,007 (0,63)	-0,004 (0,69)	-0,027 (0,29)	0,006 (0,50)
Entlassung	-0,043*** (0,00)	-0,009 (0,32)	-0,069*** (0,00)	-0,013 (0,11)
Konstante	3,036*** (0,00)	3,474*** (0,00)	6,804*** (0,00)	4,171*** (0,00)
Beobachtungen	5.194	5.101	5.253	5.233
R <sup>2</sup>	0,112	0,050	0,038	0,016

OLS-Regression mit clusterrobusten Standardfehlern, p-Werte in Klammern, \*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1 (auf Betrieb geclustert). Weitere Variablen: Angestellter, Vorgesetzter, Teilzeit, Weiblich, höchster Schulabschluss, höchster Ausbildungsabschluss, Alterskategorien, Nettogehalt, Betriebsgrößenklasse, Sektoren und Regionen; Quelle: LPP verlinkte Beschäftigten- und Betriebsbefragung Welle 2013.

Interessant ist schließlich auch die Beobachtung, dass ein höherer Vergütungsprozentsatz, der auf individueller Leistung beruht, zwar nicht mit Zufriedenheit, Commitment und Work-Engagement korreliert, jedoch schwach positiv mit einer gerechteren Wahrnehmung der Vergütung verbunden ist.

**Tabelle 6-4: Variable Vergütungsbestandteile und Arbeitsqualität**

	(1) Commitment	(2) Work- Engagement	(3) Arbeits- zufriedenheit	(4) Unterstützung	(5) Gerechte Vergütung
% Vergütung indiv. Erfolg	-0,002 (0,47)	-0,000 (0,82)	-0,002 (0,54)	0,001 (0,34)	0,004* (0,05)
% Vergütung Teamerfolg	0,015*** (0,00)	0,009*** (0,00)	0,022*** (0,00)	0,008*** (0,00)	0,015*** (0,00)
% Vergütung Unternehmens- erfolg	0,003 (0,36)	-0,003 (0,19)	0,009 (0,13)	0,002 (0,46)	0,005 (0,39)
Konstante	3,099*** (0,00)	3,523*** (0,00)	6,964*** (0,00)	4,233*** (0,00)	2,766*** (0,00)
Beobachtungen	5.022	4.933	5.080	5.061	5.075
R <sup>2</sup>	0,110	0,050	0,037	0,017	0,142

OLS Regression mit clusterrobusten Standardfehlern, p-Werte in Klammern, \*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1 (auf Betrieb geclustert). Weitere Variablen: Angestellter, Vorgesetzter, Teilzeit, Weiblich, höchster Schulabschluss, höchster Ausbildungsabschluss, Alterskategorien, Nettogehalt, Betriebsgrößenklasse, Sektoren und Regionen; Quelle: LPP verlinkte Beschäftigten- und Betriebsbefragung Welle 2013.

Schon die Analysen anhand der ersten Welle der Befragung deuten interessante Zusammenhänge zwischen dem Performance Management und der empfundenen Arbeitsqualität an. Noch tiefergehend können diese Zusammenhänge dann mit dem Vorliegen weitere Wellen untersucht werden, da dort mögliche Variationen in den eingesetzten Instrumenten über die Zeit genutzt werden können, um auf kausale Effekte der Instrumentennutzung zu schließen.

## 7 Unternehmenskultur und Zertifizierungen

Für viele Unternehmen ist es wichtig, gemeinsame Werte zu haben und diese gemeinsam mit den Beschäftigten, aber auch mit anderen Stakeholdern wie zum Beispiel Kunden und

Anteilseignern zu teilen. Dadurch kann bei diesen Stakeholdern eine Bindung zum Unternehmen entstehen oder gefördert werden, welche sich wiederum gewinnbringend für das Unternehmen auswirken kann. Auch Zertifizierungen gehören mittlerweile zu einem häufig genutzten Instrument, um Standards für Qualität der Produkte und Prozesse, aber auch für den Umgang mit den Beschäftigten transparent zu machen. Instrumente wie Wertekodizes oder Zertifizierungen leben davon, dass sie im Innenverhältnis, also bei den Mitarbeitern, aber auch im Außenverhältnis, also in der Öffentlichkeit, bekannt sind. Im Folgenden wird die Verbreitung von Instrumenten zur Prägung der Unternehmenskultur in Kapitel 7.1 diskutiert. Kapitel 7.2 beschäftigt sich mit Zertifizierungen und deren Zusammenhang mit Messgrößen der Arbeitsqualität.

## **7.1 Unternehmenskultur und Human Resource Management**

Unternehmenskultur wird häufig definiert als die Menge von Werten, Wahrnehmungen und Normen, die von den Mitarbeitern eines Unternehmens geteilt werden und die ihre Präferenzen und ihr Verhalten beeinflussen (siehe Besanko et al. 2004 oder auch Kotter und Heskett 1992). Die Stärke einer Unternehmenskultur ist typischerweise ein schwierig zu messendes Konstrukt, das durch viele Facetten bestimmt wird. Dennoch wurden Aspekte zur Wahrnehmung der Kultur in der LPP-Beschäftigtenbefragung und einige Instrumente zur Prägung der Kultur in der LPP-Betriebsbefragung erhoben. Im Folgenden soll in einem ersten Schritt die Nutzung von einfachen, potentiell kulturprägenden Personalinstrumenten untersucht werden.

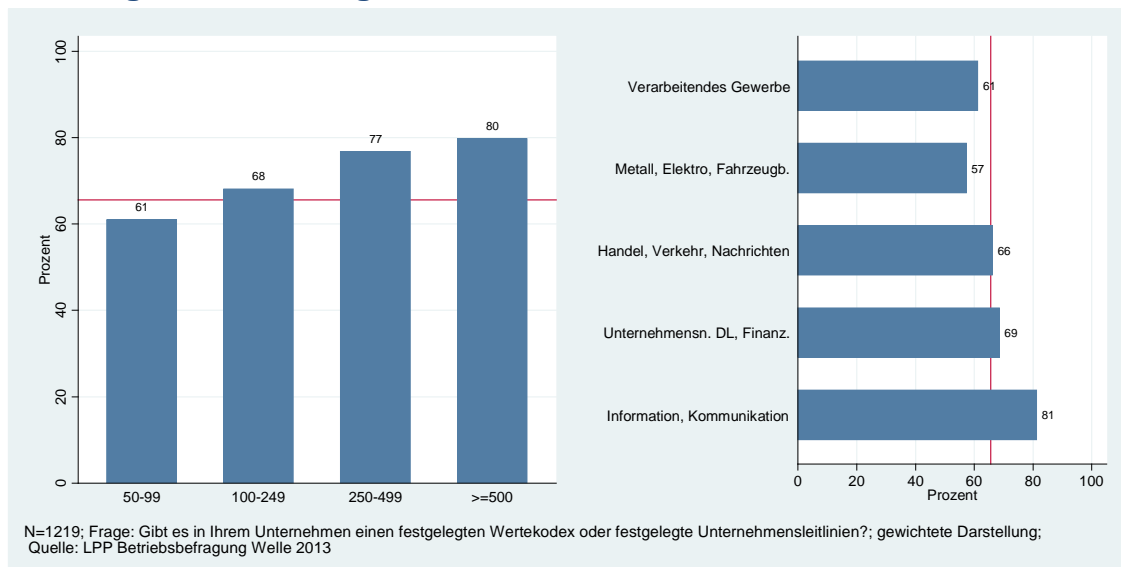
### **Wertekodizes und Unternehmensleitlinien**

Ein Indikator für die Wichtigkeit, die ein Unternehmen der Unternehmenskultur beimisst, kann die Existenz eines festgelegten Wertekodex oder festgelegter Unternehmensleitlinien sein. Der Wertekodex stellt die gemeinsamen Wertevorstellungen bezüglich des Handelns und des gegenseitigen Umgangs im Unternehmensalltag dar. Er ist rechtlich nicht bindend, sondern soll den Mitarbeitern helfen, die im Unternehmen definierten gemeinsamen Werte und Leitlinien in ihrer täglichen Arbeit und im Umgang mit Kollegen, Vorgesetzten und Kunden zu leben und zu verfolgen.

Abbildung 7-1 zeigt die Verbreitung festgelegter Unternehmenskodizes/Leitlinien, getrennt nach Betriebsgröße sowie Branche. Im Durchschnitt verfügen 66 Prozent der Betriebe über festgelegte Unternehmensleitlinien (roter Strich). Die Verbreitung nimmt mit steigender Betriebsgröße kontinuierlich zu. Während in 61 Prozent der kleinen Betriebe mit 50 bis 99 Mitarbeitern ein Unternehmenskodex implementiert ist, steigt dieser Wert bei Großbetrieben mit 500 und mehr Mitarbeitern auf 80 Prozent an. Der

Branchenvergleich zeigt, dass die Metall-, Elektro-, und Fahrzeugbaubranche am seltensten über festgelegte Unternehmensleitlinien verfügen, während Betriebe in der Informations- und Kommunikationsbranche am häufigsten angeben, einen solchen implementiert zu haben. Die anschließende Frage, ob der Kodex auch schriftlich fixiert ist, bejahen 94 Prozent der Betriebe.

**Abbildung 7-1: Verbreitung von Wertekodizes**



### Mitarbeiterbefragungen und Arbeitsqualität

Ein weiteres HR-Instrument, das häufig als zentrales Mittel zur Messung und auch zur Prägung von Unternehmenskulturen angesehen wird (siehe etwa Kraut 1996), ist die Durchführung regelmäßiger Mitarbeiterbefragungen. Diese dienen als Pulsmesser für die aktuelle Stimmung im Betrieb und ermöglichen es, Hinweise über Mitarbeiterzufriedenheit, Engagement und Commitment zu erhalten sowie proaktiv unerwünschten Phänomenen wie hoher Fluktuation und hohem Krankenstand entgegenzuwirken. Ziel ist es dabei, Verbesserungsbedarf aufzudecken und sich bei den eigenen Mitarbeitern als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren sowie diese langfristig an den Betrieb zu binden. Die Auswertungen zeigen, dass durchschnittlich 37 Prozent aller befragten Betriebe regelmäßig Mitarbeiterbefragungen durchführen und 83 Prozent dieser Betriebe die Ergebnisse anschließend auch allen Mitarbeitern kommunizieren. Viele Betriebe scheinen die Verbesserungsvorschläge ernst zu nehmen, denn 74 Prozent geben an, über einen systematischen Prozess zu verfügen, um für die in der Mitarbeiterbefragung identifizierten Schwachstellen Lösungen zu entwickeln.

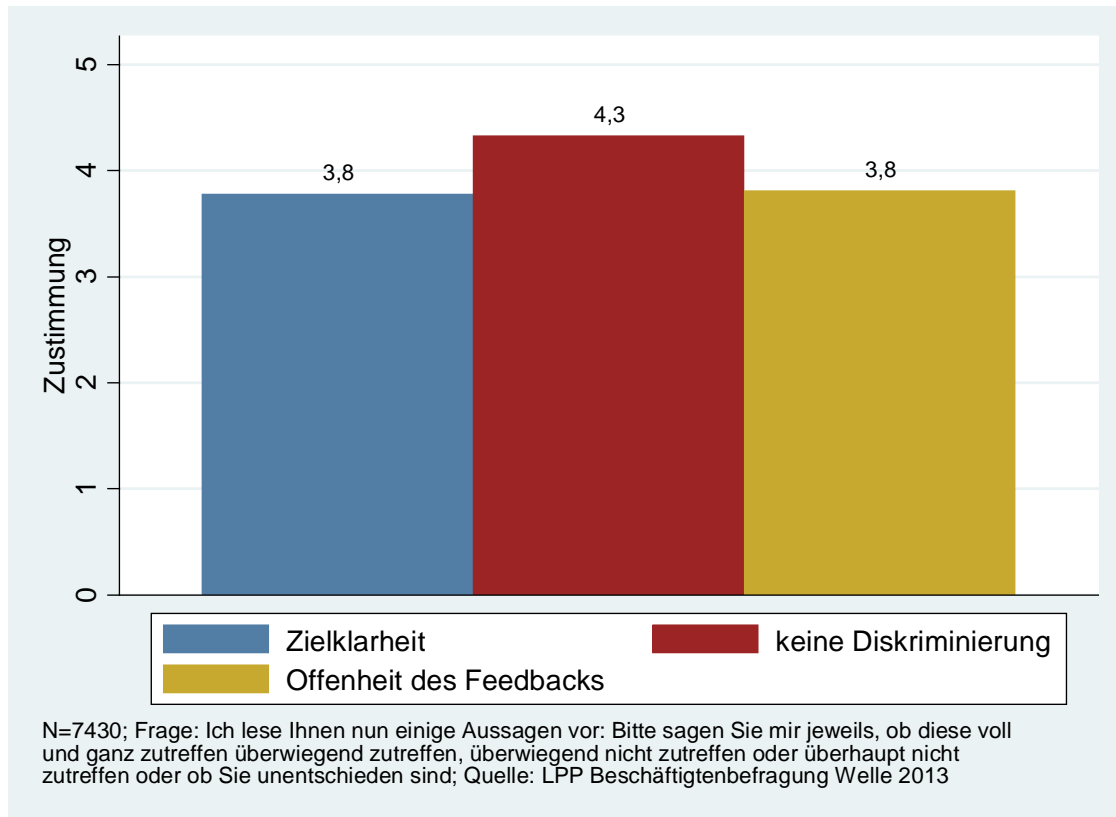
Interessant ist nun die Frage, inwiefern es eine Verbindung zwischen der Nutzung von Mitarbeiterbefragungen und den Maßen für die Arbeitsqualität gibt. Tabelle 7-1 zeigt die Ergebnisse multivariater Regressionsanalysen mit der Existenz von Mitarbeiterbefragung als unabhängiger Variable. Als abhängige Variable werden verschiedene Dimensionen von Arbeitsqualität wie Commitment, Work-Engagement, Arbeitszufriedenheit und Verbleibewahrscheinlichkeit analysiert. Die Definition und Skalen für die untersuchten Maße sind in Kapitel 4 dargestellt. Es zeigen sich signifikant positive Korrelationen zwischen der Durchführung von Mitarbeiterbefragungen und allen vier untersuchten Dimensionen.

**Tabelle 7-1: Mitarbeiterbefragungen und Arbeitsqualität**

	(1) Commitment	(2) Work-Engagement	(3) Arbeits- zufriedenheit	(4) Verbleibe- wahrscheinlichkeit
Mitarbeiterbe- fragungen	0,085*** (0,01)	0,045* (0,05)	0,141*** (0,01)	0,098*** (0,00)
Konstante	3,061*** (0,00)	3,488*** (0,00)	6,901*** (0,00)	3,805*** (0,00)
Beobachtungen	5.256	5.162	5.315	5.310
R <sup>2</sup>	0,108	0,050	0,035	0,081

OLS-Regression mit clusterrobusten Standardfehlern, p-Werte in Klammern, \*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1 (auf Betrieb geclustert). Weitere Variablen: Angestellter, Vorgesetzter, Teilzeit, Weiblich, höchster Schulabschluss, höchster Ausbildungsabschluss, Alterskategorien, Nettogehalt, Betriebsgrößenklasse, Sektoren und Regionen; Quelle: LPP verlinkte Beschäftigten- und Betriebsbefragung Welle 2013.

Abbildung 7-2: Dimensionen der Unternehmenskultur



In einem nächsten Schritt sollen spezifischere Dimensionen einer wahrgenommenen Unternehmenskultur betrachtet werden. Abbildung 7-2 zeigt die untersuchten Dimensionen Zielklarheit, Diskriminierungsfreiheit und Offenheit des Feedbacks. Zielklarheit<sup>34</sup> misst, inwieweit die Mitarbeiter empfinden, ein klares Verständnis der langfristigen Ziele des Betriebs zu haben. Die Variable Diskriminierungsfreiheit gibt an, in welchem Maße Beschäftigte in ihrem Betrieb keine Benachteiligungen aufgrund von Geschlecht, Nationalität, Behinderung, Hautfarbe und so weiter verspüren. Die Dimension Offenheit des Feedbacks beschreibt die Einschätzung der Beschäftigten hinsichtlich der Offenheit des Feedbacks der Vorgesetzten. Die Skala reicht dabei für alle untersuchten Maße von 1 „trifft überhaupt nicht zu“ bis 5 „trifft voll und ganz zu“. Es zeigt sich die

<sup>34</sup> Die Klarheit der Ziele wird mit zwei Items (F 501 A und B) der Dimension "Clarity of Organizational Goals" des "Organizational climate measure" (Patterson et al. 2005) abgebildet. Die Originalskala besteht aus fünf Items, die hier aus Gründen der Zeitrestriktion auf zwei Items gekürzt worden sind. Cronbach's alpha der Originaldimension beträgt  $\alpha=0,87$ , der Wert der LPP-Befragung liegt bei  $\alpha=0,70$ .

höchste Zustimmung für Diskriminierungsfreiheit (Mittelwert 4,3), gefolgt von empfundener Offenheit des Feedbacks (Mittelwert 3,8) und Zielklarheit (3,8).

Um zu untersuchen, inwiefern Korrelationen zwischen spezifischen Personalinstrumenten wie dem Einsatz von Leistungsbeurteilungen, Mitarbeitergesprächen und Entwicklungsplänen auf der einen sowie den genannten Aspekten der wahrgenommenen Unternehmenskultur auf der anderen Seite bestehen, wurden multivariate Regressionen durchgeführt. Tabelle 7-2 zeigt eine signifikant positive Korrelation zwischen Leistungsbeurteilungen und allen drei erhobenen Unternehmenskulturdimensionen. Das heißt, Beschäftigte in leistungsbeurteilenden Betrieben haben ein klareres Zielverständnis, empfinden weniger Diskriminierung und bescheinigen ihren Vorgesetzten eine höhere Offenheit im Feedback. Denkbar ist, dass die Nutzung von Leistungsbeurteilungen Führungskräfte zu einer intensiven Kommunikation hinsichtlich der Unternehmensziele zwingt. Denn ein faires Leistungsbewertungsverfahren erfordert, dass den Mitarbeitern die Erwartungshaltung von Beginn an bekannt ist. Daneben könnten Leistungsbeurteilungen die offene Kommunikation mit den Mitarbeitern fördern, auch weil eine schlechte Leistungseinschätzung vor den Mitarbeitern begründet werden muss.

**Tabelle 7-2: Leistungsbeurteilungen und Unternehmenskultur**

	(1) Zielklarheit	(2) Diskriminierungs- freiheit	(3) Offenheit des Feedbacks
Leistungsbeurteilungen	0,129*** (0,00)	0,069* (0,05)	0,130*** (0,00)
Konstante	3,464*** (0,00)	4,071*** (0,00)	3,851*** (0,00)
Beobachtungen	5.269	5.282	5.275
R <sup>2</sup>	0,024	0,028	0,042

OLS-Regression mit clusterrobusten Standardfehlern, p-Werte in Klammern, \*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1 (auf Betrieb geclustert). Weitere Variablen: Angestellter, Vorgesetzter, Teilzeit, Weiblich, höchster Schulabschluss, höchster Ausbildungsabschluss, Alterskategorien, Nettogehalt, Betriebsgrößenklasse, Sektoren und Regionen; Quelle: LPP verlinkte Beschäftigten- und Betriebsbefragung Welle 2013.

**Tabelle 7-3: Mitarbeitergespräche und Unternehmenskultur**

	(1) Zielklarheit	(2) Diskriminierungs- freiheit	(3) Offenheit des Feedbacks
Mitarbeitergespräche	0,187*** (0,00)	0,053 (0,19)	0,141*** (0,00)
Konstante	3,411*** (0,00)	4,076*** (0,00)	3,831*** (0,00)
Beobachtungen	5.269	5.282	5.275
R <sup>2</sup>	0,026	0,028	0,041

OLS-Regression mit clusterrobusten Standardfehlern, p-Werte in Klammern, \*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1 (auf Betrieb geclustert). Weitere Variablen: Angestellter, Vorgesetzter, Teilzeit, Weiblich, höchster Schulabschluss, höchster Ausbildungsabschluss, Alterskategorien, Nettogehalt, Betriebsgrößenklasse, Sektoren und Regionen; Quelle: LPP verlinkte Beschäftigten- und Betriebsbefragung Welle 2013.

Gleichzeitig finden sich signifikant positive Korrelationen zwischen Mitarbeitergesprächen auf der einen sowie Zielklarheit und Offenheit des Feedbacks auf der anderen Seite (Tabelle 7-3), was jedoch nicht für Diskriminierungsfreiheit gilt.

Schließlich zeigen sich signifikant positive Zusammenhänge zwischen der Verwendung von Entwicklungsplänen sowie allen drei untersuchten Dimensionen der Unternehmenskultur (Tabelle 7-4).

Insgesamt zeigen sich also einige korrelative Zusammenhänge zwischen den genutzten Personalinstrumenten und der wahrgenommenen Unternehmenskultur. Die hier angeführten Analysen sind jedoch wieder nur ein erster Schritt, um Determinanten von wichtigen Aspekten der Unternehmenskultur aufzudecken. Auch hier werden längsschnittliche Untersuchungen in den späteren Wellen bei hinreichender Variation in der Nutzung der Instrumente deutlichere Interpretationen ermöglichen.



**Tabelle 7-4: Entwicklungspläne und Unternehmenskultur**

	(1) Zielklarheit	(2) Diskriminierungsfreiheit	(3) Offenheit des Feedbacks
Entwicklungspläne	0,211*** (0,00)	0,067* (0,07)	0,121*** (0,00)
Konstante	3,490*** (0,00)	4,097*** (0,00)	3,902*** (0,00)
Beobachtungen	5.269	5.282	5.275
R <sup>2</sup>	0,030	0,028	0,041

OLS-Regression mit clusterrobusten Standardfehlern, p-Werte in Klammern, \*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1 (auf Betrieb geclustert). Weitere Variablen: Angestellter, Vorgesetzter, Teilzeit, Weiblich, höchster Schulabschluss, höchster Ausbildungsabschluss, Alterskategorien, Nettogehalt, Betriebsgrößenklasse, Sektoren und Regionen; Quelle: LPP verlinkte Beschäftigten- und Betriebsbefragung Welle 2013.

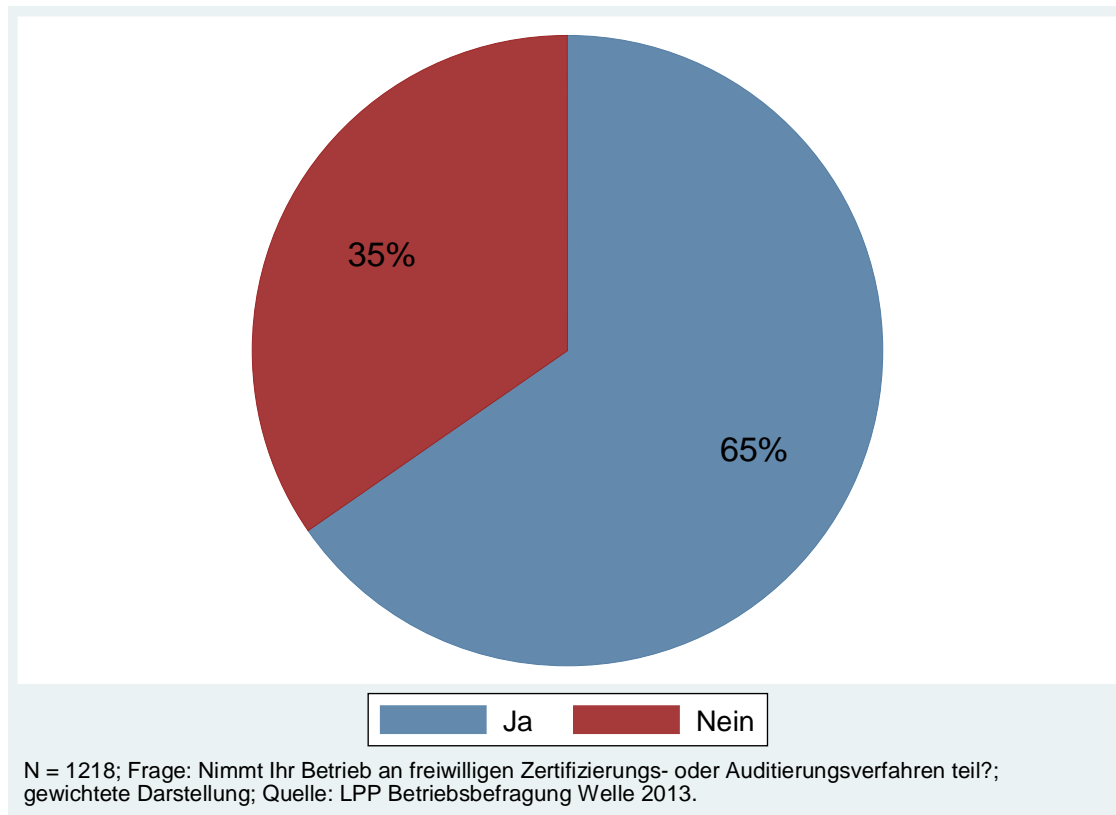
## 7.2 Zertifizierung von Betrieben

Zertifizierungen und Auditierung bieten Betrieben eine Möglichkeit, sich Qualitätsstandards in unterschiedlichen Bereichen bescheinigen zu lassen. Zertifizierungen werden in der Regel von staatlichen Institutionen oder Wirtschaftsverbänden durchgeführt. Nach dem erfolgreichen Durchlaufen eines Zertifizierungsverfahrens dürfen Betriebe meist ein entsprechendes Siegel führen, welches erfolgreich zertifizierte Betriebe kennzeichnet. Solche Siegel können zur Außendarstellung verwendet werden und somit die Attraktivität als Arbeitgeber steigern, aber auch ein positives Signal für potentielle Kunden sein und das Image in der Öffentlichkeit beeinflussen. Im Folgenden wird die Nutzung von Zertifizierungen ausführlich dargestellt und auf einzelne Zusammenhänge eingegangen.

### Verbreitung von Zertifizierungen

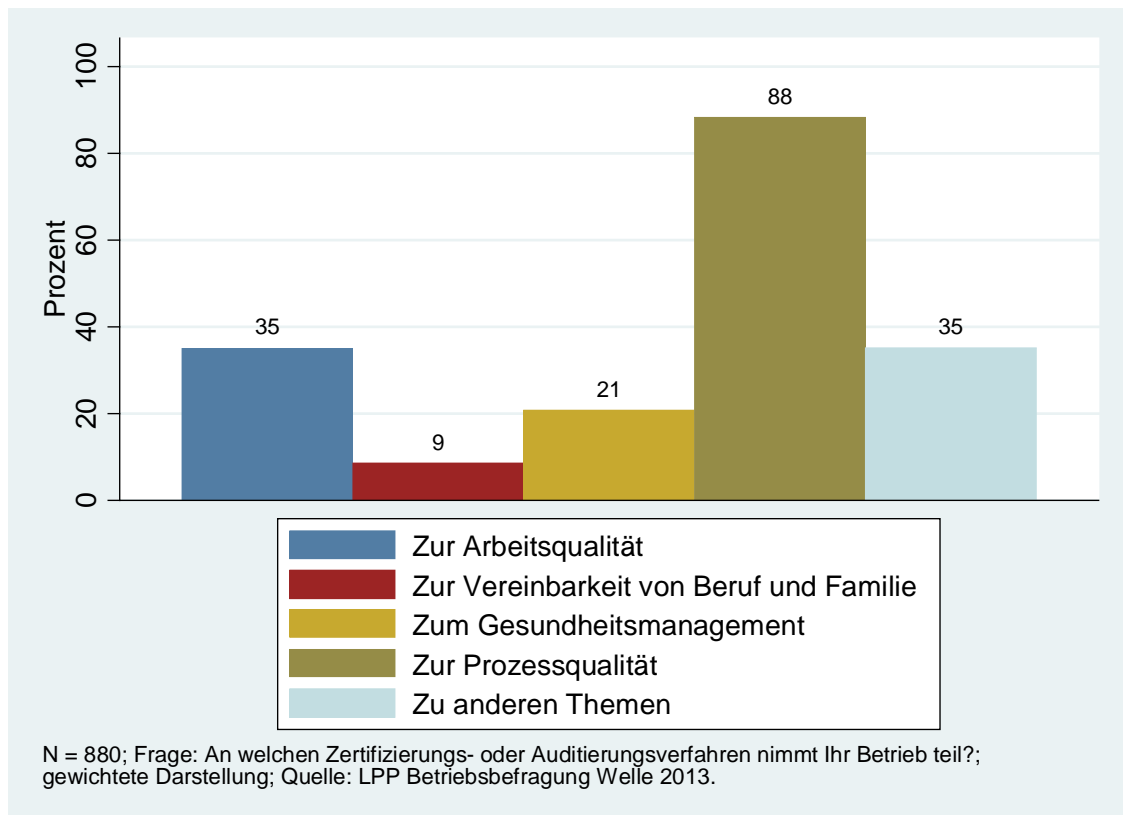
Die LPP-Betriebsbefragung liefert interessante Einblicke über die Nutzung von Zertifizierungsverfahren in deutschen Betrieben. Abbildung 7-3 zeigt die Teilnahme an Zertifizierungsverfahren, wobei hier noch nicht nach Art der Zertifizierung unterschieden wird. Es zeigt sich, dass 65 Prozent aller Betriebe in Deutschland an einem Zertifizierungsverfahren teilnehmen. Die Möglichkeiten zur Zertifizierung sind vielfältig, weshalb diese Teilnahmequote nur einen ersten groben Überblick zur Nutzung von Zertifizierungen liefern kann.

Abbildung 7-3: Teilnahme an Zertifizierungsverfahren



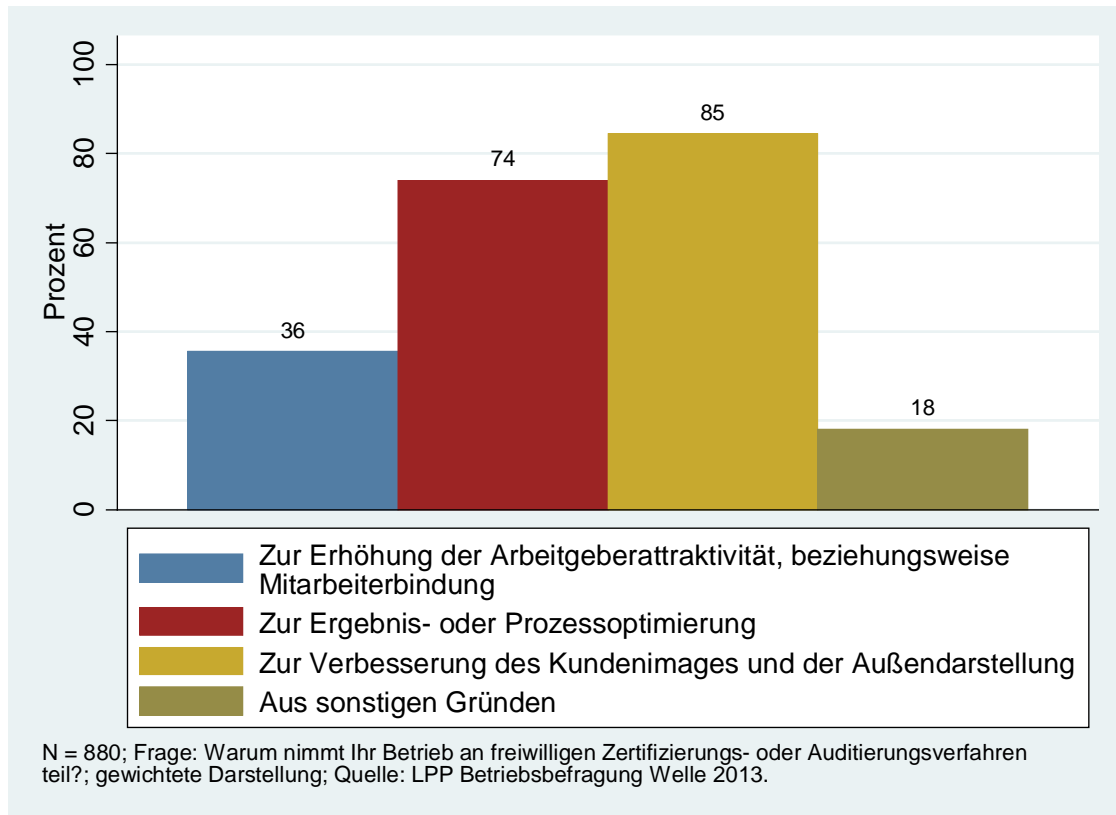
Eine nach Zertifizierungsbereichen aufgefächerte Übersicht liefert Abbildung 7-4. Die Abbildung zeigt, an welchen Arten von Auditierungsverfahren sich die teilnehmenden Betriebe beteiligen. 88 Prozent der Betriebe geben an, an einer Zertifizierung zur Prozessqualität teilzunehmen. Zertifizierungen zur Prozessqualität werden somit am häufigsten genutzt. Mit 35 Prozent werden Zertifizierungen zur Arbeitsqualität am zweithäufigsten genutzt und Zertifizierungen zum Gesundheitsmanagement mit 21 Prozent am dritthäufigsten. Zertifizierungen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie werden nur von 9 Prozent dieser teilnehmenden Betriebe genutzt und stellen somit eine relativ kleine Gruppe dar. Ein erheblicher Anteil von 35 Prozent der teilnehmenden Betriebe gibt an, an einer Zertifizierung oder Auditierung teilzunehmen, die sich nicht in die vier gegebenen Kategorien einsortieren lässt. Diese große Gruppe deutet darauf hin, dass ein heterogenes Angebot an Zertifizierungsmöglichkeiten existiert.

Abbildung 7-4: Art der Zertifizierungsverfahren



Es stellt sich anschließend die Frage, warum einige Betriebe an Zertifizierungen teilnehmen, während andere das nicht tun. Aus theoretischer Sicht müsste aus der Zertifizierung ein direkter Nutzen resultieren, sodass die entstehenden Kosten gedeckt werden. Um die Frage nach dem betrieblichen Nutzen der Zertifizierung zu beantworten, wurden Betriebe direkt nach den Gründen gefragt, warum sie an einem Zertifizierungsverfahren teilnehmen, beziehungsweise warum sie dies nicht tun. Abbildung 7-5 präsentiert die Gründe für eine Teilnahme. 85 Prozent der an Zertifizierungen teilnehmenden Betriebe geben an, zur Verbesserung des Kundenimages und der Außendarstellung an einem Zertifizierungsverfahren teilzunehmen; 74 Prozent nutzen es zur Ergebnis- und Prozessoptimierung. 36 Prozent der Betriebe berichten, zur Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität bzw. Mitarbeiterbindung an einer Zertifizierung teilzunehmen. Die Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität wird mit 79 Prozent besonders häufig von jenen Betrieben genannt, die am Zertifizierungsverfahren zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie teilnehmen. Dies deutet darauf hin, dass die Zertifizierung zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie von Betrieben als wichtig eingeschätzt wird, um gute Mitarbeiter im Betrieb zu halten beziehungsweise neu rekrutieren zu können.

Abbildung 7-5: Gründe für Teilnahme an Zertifizierungsverfahren



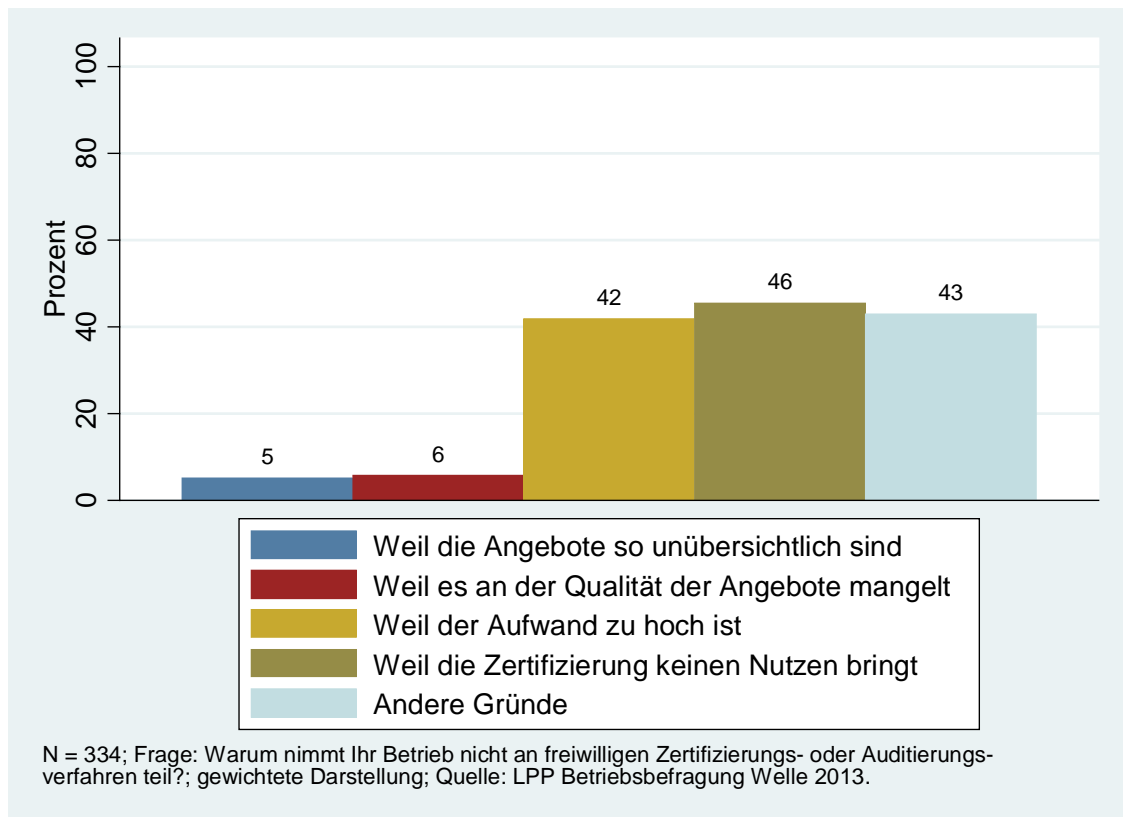
**Abbildung 7-6: Gründe für Nicht-Teilnahme an Zertifizierungsverfahren**

Abbildung 7-6 präsentiert die Gründe, aus denen Betriebe nicht an einem Zertifizierungsverfahren teilnehmen. Nur 5 Prozent dieser Betriebe geben an, sich wegen des unübersichtlichen Angebots nicht zertifizieren zu lassen; lediglich 6 Prozent bemängeln die Qualität der Angebote. Dies ist insofern interessant, da es sich hierbei um angebotsseitige Gründe für die Nichtteilnahme an einem Zertifizierungsverfahren handelt. Aus diesen beiden Angaben kann geschlossen werden, dass das Angebot an grundsätzlich möglichen Zertifizierungen als qualitativ gut eingeschätzt wird und die mangelnde Qualität nicht der wesentliche Grund für die Nichtteilnahme ist. Mit 42 Prozent der nicht-teilnehmenden Betriebe gibt eine große Gruppe an, aufgrund des zu hohen Aufwands an keiner Zertifizierung teilzunehmen. Dass die Zertifizierung keinen Nutzen bringt, geben 46 Prozent an. Hier spiegelt sich das Kosten-Nutzen-Kalkül der Betriebe wider und es scheint für die nicht an Auditierungen teilnehmenden Betriebe aus betriebswirtschaftlicher Sicht nicht lohnend, an einem solchen Verfahren teilzunehmen. Es gibt jedoch auch einen großen Anteil an Betrieben, welche aus „anderen Gründen“ nicht an Zertifizierungen teilzunehmen. Dies deutet darauf hin, dass die Gründe der Nicht-Teilnahme sehr individuell sein können.

Im Folgenden soll nun tiefer auf Zusammenhänge in Bezug auf die Teilnahme an Zertifizierungsverfahren eingegangen werden. Hierbei stehen insbesondere die Zertifizierung zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie und Auditierungsverfahren zum Gesundheitsmanagement im Mittelpunkt. Mit 79 Prozent bzw. 67 Prozent wird bei diesen beiden Bereichen am häufigsten die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität als Teilnahmegrund genannt. Die bekannteste freiwillige Zertifizierung im Bereich Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist "beruf und familie". Diese wird als Initiative der Hertie-Stiftung gemeinsam mit dem Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) sowie dem Europäischen Sozialfonds (ESF) durchgeführt.<sup>35</sup> Eine allgemeine, öffentlich bekannte Zertifizierung zum betrieblichen Gesundheitsmanagement gibt es derzeit noch nicht. Einige Verbände und wirtschaftsnahe Institutionen bieten jedoch unterschiedliche Auditierungsverfahren zur Implementierung und Qualitätssicherung eines Gesundheitsmanagements in Betrieben an. Zentrale Fragestellung ist, ob sich die Teilnahme an Auditierungsverfahren in diesen beiden Bereichen in der subjektiven Einschätzung der Beschäftigten widerspiegelt.

### **Zertifizierungen Vereinbarkeit von Familie und Beruf und Arbeitsqualität**

Im Fall der Vereinbarkeit von Beruf und Familie geht es um die Frage, ob sich die Arbeitsqualität von Beschäftigten in Betrieben, die an der Zertifizierung zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf teilnehmen, von Beschäftigten anderer Betriebe unterscheidet. Zum einen wird der Zusammenhang zwischen Zertifizierungen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf mit der Arbeitszufriedenheit und der Zufriedenheit mit der Betreuungssituation analysiert. Die Betreuungszufriedenheit ist ein subjektives Maß, das auf einer 11-stufigen Skala die Zufriedenheit von Eltern (mit Kindern unter 14 Jahren) mit der Kinderbetreuungssituation misst.<sup>36</sup> Die Vermutung ist hier, dass Beschäftigte in Betrieben, die an einer Zertifizierung zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie teilnehmen, sowohl zufriedener mit ihrer Arbeit im Allgemeinen als auch mit der Betreuungssituation im Speziellen sind. Wie gezeigt nimmt ein erheblicher Teil der Betriebe mit dem Ziel, die Arbeitgeberattraktivität zu steigern und die Außendarstellung zu verbessern, an Zertifizierungen teil. Die allgemeine Jobzufriedenheit eignet sich hier als Zielvariable, da sie am besten die von den Beschäftigten empfundene Attraktivität des Arbeitgebers abbildet.

---

<sup>35</sup> Es existieren jedoch auch andere Auditierungsmöglichkeiten im Bereich der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, wie zum Beispiel das Qualitätssiegel „Familienfreundlicher Arbeitgeber“ der Bertelsmann Stiftung. Die Frage hier ist offen gestellt, sodass alle Zertifizierungs- und Auditierungsmöglichkeiten im jeweiligen Themengebiet eingeschlossen sind.

<sup>36</sup> Frage 810 im Beschäftigtenfragebogen: „Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer derzeitigen Kinderbetreuungssituation in Bezug auf Ihre Erwerbstätigkeit?“ Die Antwortskala reicht von 0=ganz und gar unzufrieden bis 10=ganz und gar zufrieden.

Zum anderen wird der Zusammenhang zwischen Zertifizierungen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf mit der subjektiv empfundenen Work-Life Balance sowie Family-Work-Conflicts und Work-Family-Conflicts untersucht. Hier ist natürlich zu vermuten, dass es einen positiven Zusammenhang gibt, auch wenn an dieser Stelle keine kausalen Effekte gemessen werden können. Es ist beispielsweise denkbar, dass nur solche Betriebe an einer Zertifizierung zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie teilnehmen, die bereits über hinreichend viele Maßnahmen in diesem Bereich verfügen, sodass keine zusätzlichen Investitionen im Rahmen der Auditierung zu tätigen sind. Wenn diese positive Selektion von Betrieben zu beobachten ist, dann ist zu erwarten, dass die teilnehmenden Betriebe schon vor ihrer Auditierung von einer höheren Work-Life Balance oder Jobzufriedenheit gekennzeichnet sind.

In Tabelle 7-5 sind die Regressionsergebnisse dargestellt. Spalte (1) weist den Zusammenhang mit der allgemeinen Jobzufriedenheit und Spalte (2) den Zusammenhang mit der Betreuungszufriedenheit aus.<sup>37</sup> Offensichtlich besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Teilnahme an der Zertifizierung zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf und der Jobzufriedenheit. Auch hier gilt, dass es sich nicht um einen kausalen Effekt handelt, sondern nur um eine bedingte Korrelation. In Spalte (2) ist die Anzahl der Kinder unter 14 Jahren als zusätzliche Kontrollvariable berücksichtigt. Es zeigt sich, dass Beschäftigte in Betrieben, die an der Zertifizierung teilnehmen, im Durchschnitt zufriedener mit der Betreuungssituation sind. Die Größe des geschätzten Koeffizienten impliziert, dass Beschäftigte auf der 11-stufigen Skala für die Betreuungszufriedenheit einen um 0,4 Punkte höheren Zufriedenheitswert angeben, wenn sie in einem Betrieb beschäftigt sind, der an einer Zertifizierung zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie teilnimmt. Spalte (3) weist den Zusammenhang zwischen der Teilnahme an der Zertifizierung zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf und der allgemeinen Work-Life Balance auf. Der geschätzte Parameter zwischen der Teilnahme an einer Auditierung und der individuell empfundenen Work-Life Balance ist nicht signifikant unterschiedlich von 0, sodass kein Zusammenhang zwischen der allgemeinen Work-Life-Balance und der betrieblichen Auditierung zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf gezeigt werden kann. In Spalte (4) wird der Zusammenhang mit dem Work-Family-Conflict (WFC) und in Spalte (5) der Family-Work-Conflict (FWC) gezeigt. Auch hier ist in beiden Fällen das Ergebnis nicht signifikant unterschiedlich von 0. Es kann also insgesamt kein Zusammenhang zwischen der Teilnahme der Betriebe an bisherigen Zertifizierungsverfahren zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie und der individuell empfundenen Work-Life

---

<sup>37</sup> In Spalte (2) beschränkt sich die Analyse auf Beschäftigte mit Kindern unter 14 Jahren im Wohnhaushalt, da diese von der Betreuungsproblematik direkt betroffen sind. Die Zahl der Beobachtungen reduziert sich deshalb auf 1.368 Beschäftigte.

Balance der Beschäftigten gezeigt werden. Dieses Ergebnis lässt sich auch für die Teilstichprobe der weiblichen Beschäftigten bestätigen. Bisher genutzte Zertifizierungen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie erfüllen somit nicht den Zweck, solche Betriebe zu kennzeichnen, die eine signifikant höhere Work-Life Balance der Beschäftigten aufweisen.

Ein möglicher Grund dafür, dass trotzdem ein positiver Zusammenhang mit der Betreuungssituation gefunden wird, könnte sein, dass im Rahmen einer Zertifizierung das Betreuungsangebot gut geprüft werden kann, aber andere Einflussfaktoren der Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie der Arbeitszufriedenheit insgesamt im Zertifizierungsverfahren eine geringere Rolle spielen.

**Tabelle 7-5: Zertifizierung Vereinbarkeit von Familie und Beruf und Arbeitsqualität**

	(1) Arbeits- zufriedenheit	(2) Betreuungs- zufrieden- heit	(3) WLB	(4) WFC	(5) FWC
Zert. zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie	0,226*** (0,00)	0,405** (0,01)	-0,044 (0,29)	-0,056 (0,39)	-0,030 (0,27)
Konstante	7,131*** (0,00)	7,418*** (0,00)	1,823*** (0,00)	1,777*** (0,00)	1,695*** (0,00)
Beobachtungen	5.296	1.368	5.299	5.288	5.286
R <sup>2</sup>	0,035	0,028	0,048	0,049	0,039

OLS-Regression mit clusterrobusten Standardfehlern, p-Werte in Klammern, \*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1 (auf Betrieb geclustert). Weitere Variablen: Angestellter, Vorgesetzter, Teilzeit, Weiblich, Partner, Kind, höchster Schulabschluss, höchster Ausbildungsabschluss, Alterskategorien, Nettogehalt, Betriebsgrößenklasse, Sektoren und Regionen; Quelle: LPP verlinkte Beschäftigten- und Betriebsbefragung Welle 2013.

### Zertifizierung Gesundheitsmanagement und Arbeitsqualität

Der Gesundheitsschutz im betrieblichen Kontext wird ein immer wichtigeres Thema für das Management von Unternehmen in Deutschland. Eine alternde Beschäftigungsstruktur (Fuchs 2006) führt dazu, dass Beschäftigte im Durchschnitt nicht im gleichen Maße körper-



lich belastet werden können wie bisher.<sup>38</sup> Zudem zeigt der DAK-Gesundheitsreport 2013 für Deutschland, dass die Anzahl der Arbeitsunfähigkeitsmeldungen durch psychische Erkrankungen im Zeitraum von 1997 bis 2012 um den Faktor 2,7, die Zahl der Fehltage auf Grund von psychischen Erkrankungen im selbigen Zeitraum um den Faktor 2,6 gestiegen ist (DAK 2013). Diese Entwicklungen stellen Betriebe vor die Herausforderung, den betrieblichen Gesundheitsschutz stärker in das betriebliche Handeln einzubeziehen. Auch zur Wahrung der Arbeitgeberattraktivität in dieser sich verändernden Umgebung müssen Betriebe diese Aspekte in ihre Strategie integrieren. Ein Ansatzpunkt ist hier das Gesundheitsmanagement, welches durch unterschiedliche Institutionen auditert werden kann. Es stellt sich dabei jedoch die Frage, ob eine Teilnahme zur Zertifizierung im Gesundheitsschutz im Zusammenhang mit den durchschnittlichen Krankheitstagen und der allgemeinen Arbeitszufriedenheit steht (Tabelle 7-6).

**Tabelle 7-6: Zertifizierung Gesundheitsmanagement und Arbeitsqualität**

	(1) Arbeitszufriedenheit	(2) Krankheitstage
Zertifizierung zum Gesundheitsmanag.	0,143** (0,02)	-1,573** (0,04)
Konstante	7,118*** (0,00)	17,878*** (0,00)
Beobachtungen	5.296	5.258
R <sup>2</sup>	0,035	0,045

OLS-Regression mit clusterrobusten Standardfehlern, p-Werte in Klammern, \*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1 (auf Betrieb geclustert). Weitere Variablen: Angestellter, Vorgesetzter, Teilzeit, Weiblich, Partner, Kind, höchster Schulabschluss, höchster Ausbildungsabschluss, Alterskategorien, Nettogehalt, Betriebsgrößenklasse, Sektoren und Regionen; Quelle: LPP verlinkte Beschäftigten- und Betriebsbefragung Welle 2013.

In Spalte (1) wird der Zusammenhang einer Zertifizierung des Gesundheitsmanagements und der allgemeinen Arbeitszufriedenheit gezeigt. Es zeigt sich, dass Beschäftigte in Betrieben, die an einer Zertifizierung zum Gesundheitsmanagement teilnehmen, im Durchschnitt einen leicht höheren Wert angeben. In Spalte (2) wird der Zusammenhang zur An-

<sup>38</sup> Siehe beispielsweise Leber et al. (2013), die das betriebliche Anpassungsverhalten auf die alternde Beschäftigungsstruktur untersuchen.

zahl der individuellen Krankheitstage gezeigt. Der geschätzte Koeffizient beträgt -1,6 und bedeutet, dass unter sonst gleichen Bedingungen die Beschäftigten zertifizierter Betriebe im Durchschnitt 1,6 Tage im Jahr weniger krank sind. Auch hier handelt es sich nur um einen Zusammenhang und nicht um einen kausalen Effekt. Das Ergebnis kann also zeigen, dass die durchschnittliche Zahl an Krankheitstagen in Betrieben, die an einer solchen Zertifizierung teilnehmen, niedriger ist als in Betrieben, die sich nicht zum Gesundheitsmanagement auditieren lassen. Auditierung ist also durchaus ein Signal, dass die Krankentage geringer sind, selbst wenn sie nicht der Grund für die geringeren Krankentage ist.

Abschließend kann festgehalten werden, dass zwar viele Betriebe angeben, an Zertifizierungsprogrammen teilzunehmen, aber die erwarteten Zusammenhänge als Signal für eine bessere Arbeitsqualität nicht überall gezeigt werden kann. Insbesondere hinsichtlich des Zusammenhangs zwischen bisherigen Zertifizierungsverfahren zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie und der Work-Life-Balance zeigte sich kein signifikanter Zusammenhang.

## 8 Arbeitsbedingungen und Belastungen: Ubiquitous Working

Die Möglichkeit, zu jeder Zeit und an vielerlei Orten einer beruflichen Tätigkeit nachgehen zu können, hat in den letzten Jahren durch die Verbreitung digitaler Medien wie Handys, Smartphones, sowie die Verfügbarkeit von schnellem, mobilem Internet etc. zugenommen. Dadurch gewinnen flexible Arbeitsformen innerhalb eines Normalarbeitsverhältnisses immer weiter an Bedeutung und rücken zunehmend in den Fokus gesellschaftspolitischer Diskussionen (Badura et al. 2012). Zwei Dimensionen dieser Flexibilität, eine zeitliche und eine räumliche, führen zu einem Phänomen, das von Soziologen oft die „Entgrenzung der Arbeit“ (auch „Ubiquitous Working“) genannt wird (Belwe 2007). Die zeitliche Dimension bezieht sich darauf, dass Arbeit nicht während der üblichen Arbeitszeiten, sondern auch während der Erholungsphasen am Abend, während der Freizeit am Wochenende oder gar im Urlaub ausgeübt werden kann. Hierbei kann es sich einerseits um eine reine Entzerrung der üblichen Arbeitszeit handeln, andererseits aber auch um ein erhöhtes Arbeitsvolumen beziehungsweise eine durch erhöhte Arbeitsintensität geprägte Mehrarbeit sein. Dahingegen bezieht sich die räumliche Dimension darauf, dass sich der Arbeitsort nicht mehr im Betrieb am festen Arbeitsplatz befinden muss, sondern viele berufliche Tätigkeiten an vielen verschiedenen Orten (auf Dienstreise aus dem Zug, Hotel, Café) oder an einem eigens eingerichteten Telearbeitsplatz (zu Hause, in einem Coworking Space) ausgeübt werden können.

Durch Ubiquitous Working (UW) wird einerseits eine Flexibilität geschaffen, die den Arbeitnehmern neue Chancen der Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben sowie ein höheres Engagement im Berufsleben ermöglicht. Andererseits wird kritisch diskutiert, ob UW mit einem erhöhten Arbeitsvolumen bzw. erhöhter Arbeitsintensität und durchbrochenen Erholungsphasen einhergeht und folglich mit Stresssymptomen und gesundheitlichen Problemen zusammenhängen könnte. Die bisherige Literatur hat sich vorwiegend auf die Auswirkungen auf Konflikte zwischen Berufs- und Privatleben und auf Stress-Symptome konzentriert (zum Beispiel Park et al. 2011; Boswell and Olson-Buchanan 2007; Kossek et al. 2006 und Chesley 2005,). Wenig untersucht wurde bislang allerdings, welche Gruppen von Arbeitnehmern überhaupt von UW betroffen sind und in welchen Betrieben dieses Phänomen besonders weit verbreitet ist. Da zu vermuten ist, dass es eine Selektion von Personen mit bestimmten Merkmalen in solche Arbeitsweisen gibt, ist es für zukünftige kausale Analysen essentiell, mehr über die Hintergründe zu erfahren. Darüber hinaus ist bisher kaum erforscht worden, warum Menschen ihre Freizeit

durch berufliche Tätigkeiten unterbrechen und welche weiteren Auswirkungen auf Faktoren wie Aufstiegschancen, Mitarbeiterbindung und Arbeitszufriedenheit existieren.

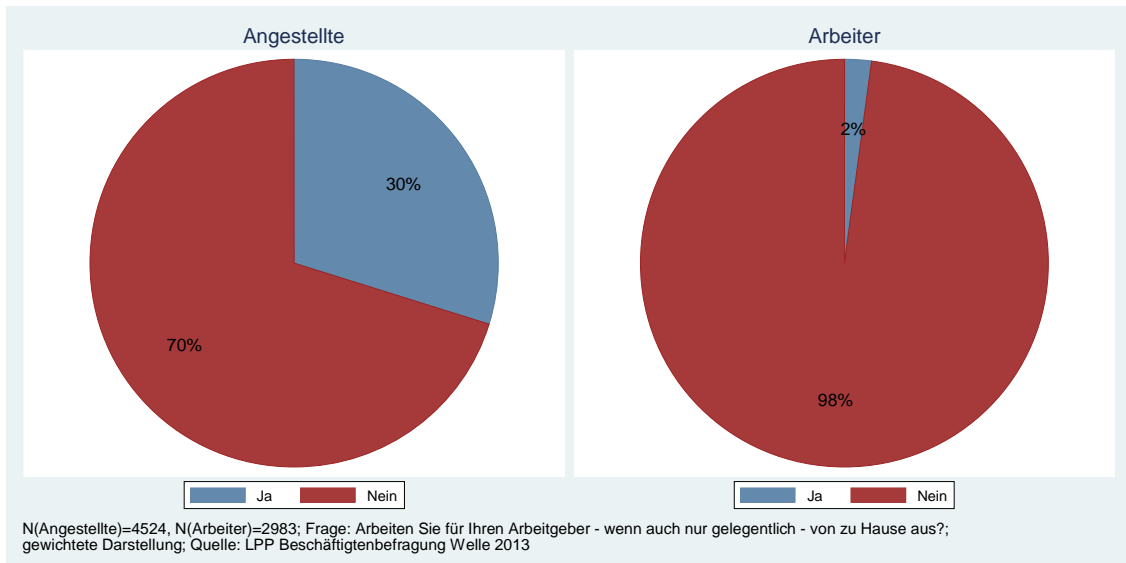
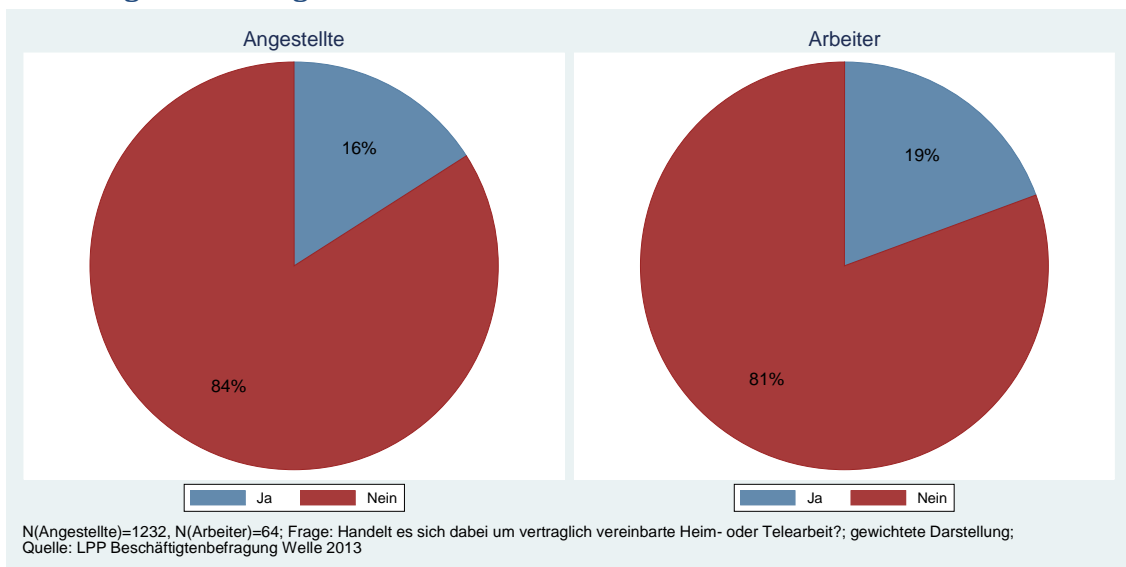
### Homeoffice

Um dem Phänomen des UW detaillierter auf den Grund gehen zu können, wurden die Beschäftigten in der LPP-Befragung gefragt, ob sie für Ihren Arbeitgeber, wenn auch nur gelegentlich, von zu Hause aus – also im Homeoffice<sup>39</sup> – arbeiten. Abbildung 8-1 zeigt, dass etwa 30 Prozent der Angestellten diese Frage mit Ja beantwortet haben, aber nur zwei Prozent der Arbeiter. Diese Diskrepanz lässt sich wahrscheinlich darauf zurückführen, dass zumindest ein Teil der Tätigkeiten von Angestellten eher arbeitsortungebunden ist und mit der entsprechenden technischen Ausrüstung wie Laptop und Handy auch außerhalb des Betriebes durchgeführt werden kann. Der Großteil der Tätigkeiten von Arbeitern ist eher ortsgebunden und wird unter Zuhilfenahme immobiler Arbeitsmittel, wie zum Beispiel Geräte oder Maschinen, durchgeführt. Somit ist eine räumliche Flexibilität im Hinblick auf die Tätigkeiten von Arbeitern aufgrund der Arbeitsplatzbeschaffenheit schwieriger.

Wenn Beschäftigte im Homeoffice arbeiten, kann es darüber eine vertragliche Vereinbarung mit dem Arbeitgeber geben, zum Beispiel in Form von Telearbeit oder fest vereinbarten Homeoffice-Tagen. In diesem Fall ist die Arbeit zu Hause geplant und zeitlich strukturiert, das heißt, neben der Tätigkeit und der Arbeitszeit im Betrieb arbeitet die Person regelmäßig im Homeoffice. Die zu Hause gearbeiteten Stunden werden entsprechend auf die vertragliche Arbeitszeit angerechnet. Abbildung 8-2 zeigt den Anteil der Beschäftigten, die eine vertragliche Vereinbarung über Homeoffice haben, an allen Beschäftigten mit Homeoffice-Nutzung. Demnach hat nicht einmal jeder fünfte Beschäftigte, der von zu Hause arbeitet, eine vertragliche Vereinbarung. Dies trifft sowohl auf Angestellte als auch auf Arbeiter zu. Bezieht man die Fallzahlen auf alle Beschäftigten, also auch auf diejenigen, die gar nicht zu Hause arbeiten, dann haben nur 16 Prozent aller Angestellten und 19 Prozent aller Arbeiter mit Homeoffice eine vertragliche Vereinbarung darüber. Dies deckt sich in etwa mit Angaben aus Betriebs- bzw. Unternehmensbefragungen (zum Beispiel BMAS 2013).

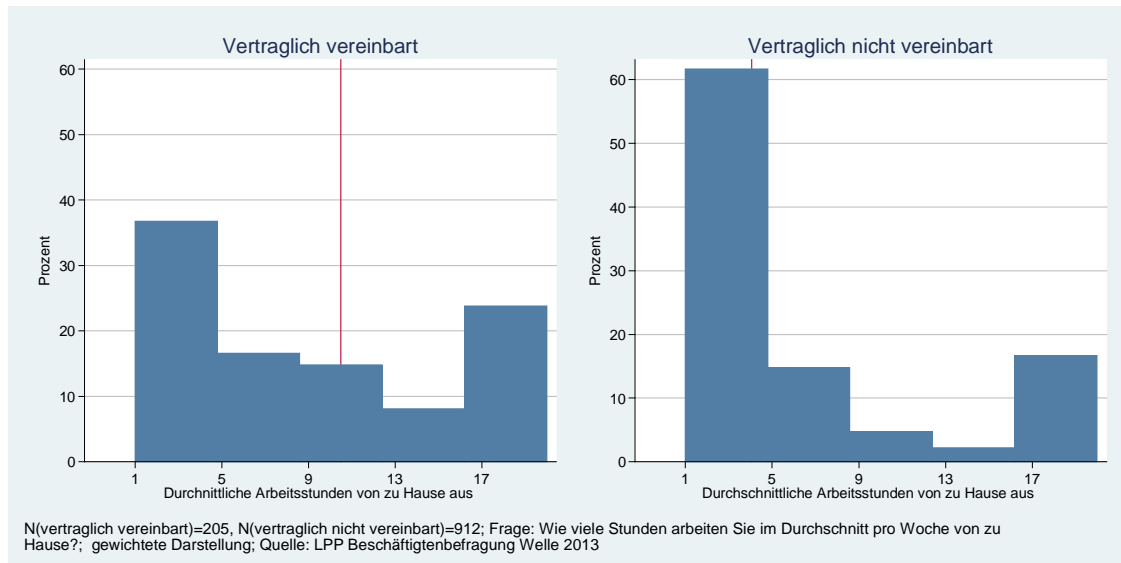
---

<sup>39</sup> Im Folgenden wird der Begriff Homeoffice für berufliche Tätigkeiten verwendet, die zu Hause erledigt werden.

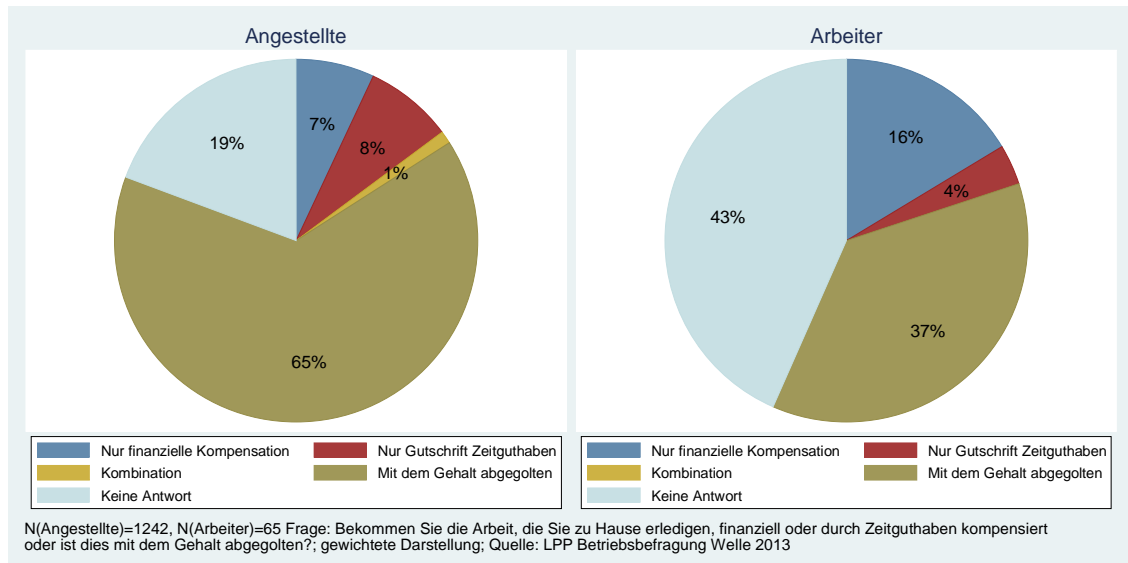
**Abbildung 8-1: Verbreitung von Homeoffice****Abbildung 8-2: Vertraglich vereinbartes Homeoffice**

Einen Eindruck über die Intensität der von zu Hause erledigten beruflichen Tätigkeiten nach vertraglichem Status gibt Abbildung 8-3. Bei vertraglich vereinbartem Homeoffice arbeitet etwa die Hälfte der Beschäftigten bis zu 8 Stunden pro Woche im Homeoffice, die andere Hälfte mehr als 8 Stunden. Bei nicht vertraglich vereinbartem Homeoffice arbeiten über 60 Prozent der Beschäftigten bis zu fünf Stunden pro Woche zu Hause. Über 8 Stunden pro Woche werden von weniger als einem Viertel dieser Beschäftigten gearbeitet.

Abbildung 8-3: Verteilung der Arbeitszeit im Homeoffice



Es schließt sich nun die Frage an, inwiefern das Arbeiten im Homeoffice zeitlich oder finanziell kompensiert wird. Bei einer vertraglichen Vereinbarung ist es klar, dass sie Bestandteil der wöchentlichen Arbeitszeit ist. Aber wie sieht es für nicht vertraglich vereinbartes Homeoffice aus? Für die meisten Personen ist die zu Hause erbrachte Arbeit mit dem Gehalt abgegolten. Dies gilt für 65 Prozent der Angestellten und 37 Prozent der Arbeiter, die ohne vertragliche Regelung von zu Hause arbeiten (Abbildung 8-4). Sieben Prozent der Angestellten und 16 Prozent der Arbeiter bekommen ausschließlich eine finanzielle Kompensation und acht Prozent der Angestellten sowie vier Prozent der Arbeiter eine Gutschrift für ihr Zeitguthaben. Ein Prozent der Angestellten bekommt eine Kombination aus Zeitguthaben und finanzieller Kompensation. Viele Beschäftigte, die im Homeoffice arbeiten, scheinen allerdings gar nicht zu wissen, wie diese Arbeitszeit kompensiert wird, denn 19 Prozent der Angestellten und sogar 43 Prozent der Arbeiter konnten auf die Frage keine Antwort geben.

**Abbildung 8-4: Kompensation der im Homeoffice verbrachten Arbeitszeit**

Mehrheitlich gibt es also für die zu Hause erledigten beruflichen Tätigkeiten keine Kompensation in Form von Zeitgutschrift oder Gehalt. Über die Gründe können an dieser Stelle nur Vermutungen angestellt werden. Es kann erstens dadurch begründet sein, dass viele der betroffenen Personen keine Zeiterfassung haben und auf Basis von Vertrauenszeit arbeiten. Zweitens könnte der Mangel an technischen Möglichkeiten zur Zeiterfassung eine Rolle spielen. Und drittens könnte es informelle Absprachen zwischen Arbeitgeber und Beschäftigten geben, welche berufliche Tätigkeiten in der Freizeit beinhalten, die nicht direkt kompensiert werden. Möglicherweise kann solch ein Engagement zu besseren beruflichen Perspektiven führen oder bei zukünftigen Gehaltserhöhungen eine Rolle spielen.

Im nächsten Schritt soll der Frage nachgegangen werden, welche Personengruppen eine höhere Wahrscheinlichkeit haben, im Homeoffice zu arbeiten. Da es vermutlich erhebliche Unterschiede zwischen der vertraglich und der nicht vertraglich vereinbarten beruflichen Tätigkeit zu Hause gibt, werden hier alle Personen mit vertraglich vereinbarter Heimarbeit von den Analysen ausgeschlossen. Es wird eine multivariate Regression durchgeführt, welche verschiedene persönliche Merkmale der befragten Personen beinhaltet. Zudem werden die Schichtungsmerkmale der Betriebsbefragung, nämlich Betriebsgröße, Branche und Region, aufgenommen.

Den Ergebnissen in Tabelle A-6 im Anhang zufolge haben Vorgesetzte eine um vier Prozentpunkte höhere Wahrscheinlichkeit der Homeoffice-Arbeit als Mitarbeiter ohne

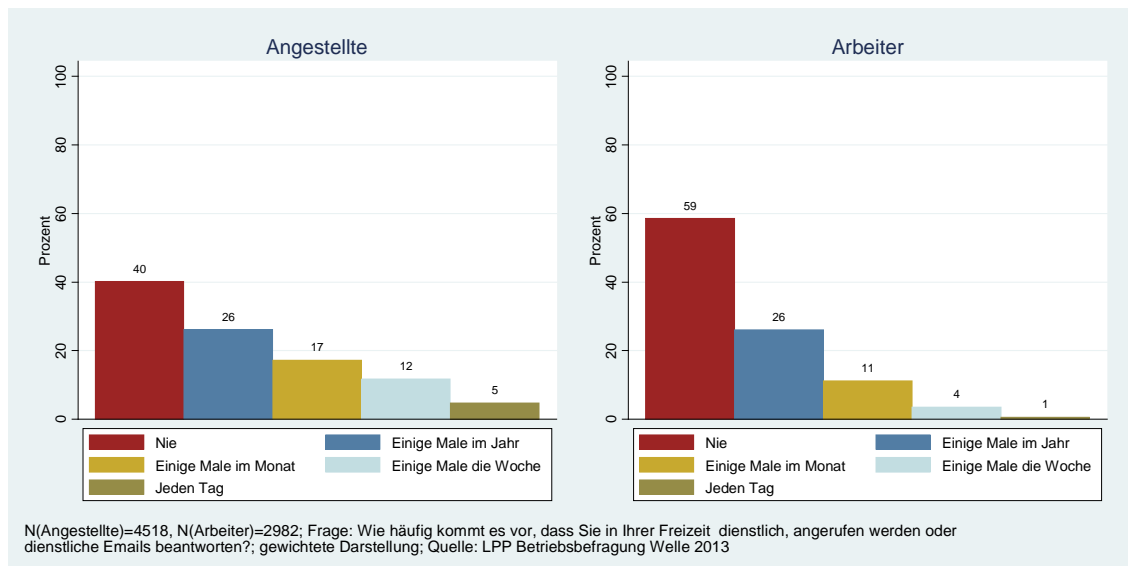
Führungsverantwortung. Teilzeitbeschäftigte haben eine vier Prozentpunkte höhere Wahrscheinlichkeit im Homeoffice zu arbeiten. Die Wahrscheinlichkeit steigt außerdem mit der Qualifikation und Personen, die im Homeoffice arbeiten, machen in der Regel auch mehr Überstunden. Diese Korrelation kann dadurch zustande kommen, dass Beschäftigungsverhältnisse, die mit Überstunden verbunden sind, in der Regel auch mit Homeoffice einhergehen, ohne dass es einen direkten Wirkungszusammenhang geben muss.

### **Unterbrechungen der Freizeit und Arbeitsqualität**

Neben dem Aspekt des Homeoffice werden moderne Kommunikationsmittel im Berufsalltag meist mit der Möglichkeit verknüpft, während der Freizeit E-Mails zu schreiben und Anrufe zu beantworten. Die Beschäftigten wurden deshalb gefragt, ob und falls ja, wie regelmäßig sie in ihrer Freizeit dienstlich angerufen werden oder dienstliche E-Mails beantworten (Abbildung 8-5). 40 Prozent der Angestellten und 59 Prozent der Arbeiter werden in ihrer Freizeit nicht vom Arbeitgeber kontaktiert. 26 Prozent beider Gruppen sind von Freizeitunterbrechungen einige Male im Jahr betroffen und 17 Prozent der Angestellten und elf Prozent der Arbeiter einige Male im Monat. Einige Male die Woche wird die Freizeit bei zwölf Prozent der Angestellten und vier Prozent der Arbeiter durch Anrufe oder die Beantwortung von Emails unterbrochen. Jeden Tag kommt dies allerdings nur bei fünf Prozent der Angestellten und gar nicht bei Arbeitern vor.

Anhand der Befragungsergebnisse lässt sich nicht ableiten, ob die Beschäftigten freiwillig oder unfreiwillig ihre Freizeit unterbrechen, um berufliche E-Mails zu beantworten oder auf dienstliche Anrufe zu reagieren. Wahrscheinlich lässt sich dies auch nicht klar trennen. Es lässt sich aber vermuten, dass Personen vor allem dann solche Verhaltensweisen aufweisen, wenn sie in anspruchsvollen, herausfordernden Beschäftigungsverhältnissen tätig sind und die oben angesprochenen impliziten Verträge zwischen Arbeitgeber und Beschäftigtem bestehen. Um mögliche Korrelationen zwischen entgrenztem Arbeiten und der Arbeitsqualität aufzuzeigen, wurde der Zusammenhang zwischen den Antwortmöglichkeiten zu der Frage nach den Freizeitunterbrechungen und verschiedenen Outcomes der Arbeitsqualität untersucht. Die Ergebnisse sind in Tabelle 8-1 dargestellt. Auch hier gilt der Hinweis, dass es sich bei den Ergebnissen um bedingte Korrelationen handelt und keine kausalen Aussagen daraus gezogen werden können.



**Abbildung 8-5: Verteilung der Häufigkeit von Unterbrechungen der Freizeit**

Das Commitment ist bei Personen, die jeden Tag ihre Freizeit unterbrechen, signifikant am höchsten. Dasselbe trifft auf das Work-Engagement der betroffenen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu. Es bestätigt sich also die Vermutung, dass vor allem diejenigen Personen eine Vermischung von Berufs- und Privatleben zulassen, die sich stark mit ihrem Arbeitgeber identifizieren und ein hohes Engagement im Beruf zeigen. Interessanterweise gibt es keinen signifikanten Zusammenhang zwischen der Arbeitszufriedenheit und Freizeitunterbrechungen. Die größten Unterschiede zwischen der Inzidenz und der Intensität von Freizeitunterbrechungen zeigen sich bei Work-Family-Conflicts (WFC). Je regelmäßiger eine Person von Freizeitunterbrechungen betroffen ist, desto höher sind diese Konflikte. Dasselbe trifft auf die Family-Work-Conflicts (FWC) zu, allerdings in einer sehr viel geringeren Größenordnung. Es deutet sich also an, dass die Vermischung von Berufs- und Privatleben mit messbar stärkeren Konflikten im Interrollenverhalten der betroffenen Personen zusammenhängt.

**Tabelle 8-1: Unterbrechungen der Freizeit und Arbeitsqualität**

	(1) Commitment	(2) Work- Engagement	(3) Arbeits- zufriedenheit	(4) WFC	(5) FWC
Jeden Tag	0,134* (0,05)	0,161*** (0,01)	-0,082 (0,57)	0,844*** (0,00)	0,086* (0,07)
Einige Male pro Woche	0,052 (0,26)	0,090** (0,03)	-0,159 (0,11)	0,631*** (0,00)	0,136*** (0,00)
Einige Male im Monat	0,083** (0,02)	0,046 (0,15)	-0,073 (0,32)	0,466*** (0,00)	0,118*** (0,00)
Einige Male im Jahr	0,009 (0,75)	-0,060** (0,02)	-0,008 (0,89)	0,240*** (0,00)	0,072*** (0,00)
Konstante	3,352*** (0,00)	3,561*** (0,00)	7,402*** (0,00)	3,921*** (0,00)	4,356*** (0,00)
Beobachtungen	5.590	5.486	5.674	5.677	5.677
R <sup>2</sup>	0,091	0,050	0,023	0,127	0,046

OLS-Regression mit clusterrobusten Standardfehlern, p-Werte in Klammern, \*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1 (auf Betrieb geclustert). Weitere Variablen: Dummyvariablen Angestellter, Vorgesetzter, Teilzeit, Weiblich, höchster Schulabschluss, höchster Ausbildungsabschluss, Alterskategorien, Nettogehalt, Betriebsgrößenklasse, Sektoren und Regionen; Quelle: LPP verlinkte Beschäftigten- und Betriebsbefragung Welle 2013.

## 9 Schlussbemerkungen und Ausblick

Der vorliegende Bericht zeigt einen Überblick über Kernergebnisse der Auswertung der ersten Welle der Betriebs- und Beschäftigtenbefragung, die im Rahmen des BMAS-Projektes „Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg – Längsschnittstudie in deutschen Betrieben“ erhoben wurden. Es werden zunächst einfache deskriptive Auswertungen der Befragungsergebnisse vorgenommen. Daneben werden Schwerpunkte auf aktuell diskutierte Themen und moderne Instrumente der Personalarbeit gelegt. Auf der Basis der ersten Welle des nun begonnenen Linked Personnel Panels (LPP) können (i) ein detaillierter Überblick über Instrumente der Personalarbeit in Deutschland gegeben und (ii) Zusammenhänge zwischen diesen Instrumenten und der wahrgenommenen Arbeitsqualität untersucht werden. Der Bericht folgt dabei den Schwerpunkten „Personalplanung und –beschaffung“, „Personalentwicklung“, „Performancemanagement und variable Vergütung“ sowie „Unternehmenskultur und Zertifizierungen“. Außerdem wird am Beispiel des „Ubiquitous Working“ gezeigt, wie Arbeitsbedingungen und Belastungen mit Messgrößen der Arbeitsqualität in Zusammenhang stehen können.

Auch wenn die Analyse von reinen Querschnittsdaten wie sie aus der ersten Welle gewonnen werden konnten, an vielen Stellen Einschränkungen mit sich bringt, konnten bereits interessante Muster aufgedeckt werden. Es ist dabei stets wichtig zu betonen – und dies wurde ja schon an verschiedenen Stellen des Berichts deutlich gemacht –, dass Kausalaussagen über die Wirkung von Personalinstrumenten zu diesem Zeitpunkt noch nicht auf wissenschaftlich fundierte Weise getroffen werden können. Dies heißt jedoch nicht, dass die angeführten Regressionsergebnisse keine Handlungsrelevanz besitzen. Denn aufgrund der zweistufigen Datenstruktur des LPP aus Betriebs- und Beschäftigtenbefragung beantworten auch die Querschnittsanalysen schon die Frage, wann ein auf Betriebsebene gemessenes Instrument ein *Signal* über bestimmte Aspekte der Arbeitsqualität ist. Da die Beschäftigten ohne Wissen ihrer Arbeitgeber zu Hause über ihre Arbeit befragt worden sind, können die Angaben über die wahrgenommenen Aspekte der Arbeitsqualität als glaubwürdig erachtet werden.

Insgesamt zeigt sich, dass deutsche Betriebe mehrheitlich die klassischen Instrumente des Personalmanagements nutzen und dies auch in der Wahrnehmung der Beschäftigten gespiegelt werden kann. Zwischen 55 und 65 Prozent aller Betriebe mit mindestens 50 Beschäftigten wenden Instrumente wie Personalplanung, Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungen und variable Vergütung an. Auch schriftlich niedergelegte Wertekodizes sind in etwa 65 Prozent der Betriebe vorhanden. Bei den meisten dieser Instrumente gibt es einen

positiven Betriebsgrößeneffekt. Dies lässt sich zum einen damit erklären, dass formalisierte Instrumente wie Personalpläne in kleineren Betrieben weniger notwendig sind, da es einfacher ist, einen Überblick über die Mitarbeiterstruktur zu haben oder es häufiger zu informellen Gesprächen zwischen der Betriebsleitung und den einzelnen Mitarbeitern kommt. Andererseits lässt es sich durch positive Skaleneffekte bei großen Betrieben erklären, deren Fixkosten pro Kopf bei der Einführung beziehungsweise Anwendung einzelner Instrumente geringer ausfallen. Es ist aber auch möglich, dass alleine das Fehlen eines professionellen Personalmanagements in kleineren Betrieben ein Grund für die geringere Anwendung von Instrumenten ist. Weitere Analysen und Wertungen wird hier der Längsschnitt in zukünftigen Wellen erlauben.

Neben den klassischen Instrumenten wird auch die Verbreitung und Wahrnehmung von neuen Trends beziehungsweise aktuell in der Öffentlichkeit diskutierten Instrumenten untersucht. So zeigt sich zum Beispiel, dass schon einige – aber dennoch die Minderheit – der Betriebe Social Media zur Personalbeschaffung nutzen. Ein Zehntel der Betriebe rekrutiert derzeit Fachkräfte aus dem Ausland. Beim Performancemanagement gehen die aktuellen Trends hin zu einer eher leistungsbezogenen Vergütung. Ein weiterer Trend ist die Einbeziehung von Teamleistungen in die variable Vergütung. Auch diese Instrumente sind noch nicht so weit verbreitet wie klassische Leistungsberurteilungen und auf die Leistung des gesamten Betriebes oder des Individuums bezogene Vergütung. Sie sind allerdings positiv mit der Wahrnehmung der Arbeitsqualität der betroffenen Mitarbeiter korreliert. Ob die aktuellen Trends in Zukunft eine größere Rolle spielen werden und ob damit Wettbewerbsvorteile generiert werden können, kann in weiteren Wellen des LPP betrachtet werden.

Am Beispiel des Ubiquitous Working – also der Entgrenzung der beruflichen Tätigkeiten von Arbeitsort und festgelegten Arbeitszeiten – lässt sich erkennen, dass es positive wie negative Wechselwirkungen zwischen Arbeitsbedingungen und der wahrgenommenen Arbeitsqualität geben kann. Einerseits weisen Personen, die häufiger ihre Freizeit für berufliche Tätigkeiten unterbrechen ein höheres Engagement auf und fühlen sich enger mit ihrem Betrieb verbunden. Andererseits ist ihre Work-Life-Balance unausgeglichener. Ob die positiven oder negativen Aspekte in der längeren Frist überwiegen beziehungsweise welche Bedeutung dieses Engagement für die persönliche berufliche Entwicklung hat, lässt sich zukünftig mit den Längsschnittdaten des LPP erforschen.

Wie bereits angedeutet, werden mit weiteren Wellen der Befragung intensivere Analysen möglich sein. So wird es durch die Untersuchung von Veränderungen in der Nutzung von Instrumenten in gegebenen Betrieben über die Zeit eher möglich sein, Aussagen über Kau-

salzusammenhänge zu machen. Zudem kann im Längsschnitt der wirtschaftliche Erfolg von Betrieben als weitere wesentliche abhängige Variable herangezogen werden, so dass nicht nur untersucht werden kann, wie Personalmaßnahmen mit den Wahrnehmungen der Mitarbeiter, sondern auch mit ökonomischen Größen im Zusammenhang stehen. Durch die Verbindung mit den Prozessdaten der Bundesagentur für Arbeit werden umfangreichere Analysen möglich, beispielsweise über Karriereverläufe, Fluktuation, Wechselursachen und Wechselziele.

Es lässt sich schon an dieser Stelle konstatieren, dass mit der Schaffung des LPP auch im Zusammenspiel mit anderen Datensätzen wie dem IAB-Betriebspanel, aber auch mit den Prozessdaten der Bundesagentur für Arbeit eine exzellente Datenstruktur entstehen wird, um substantielle Erkenntnisse zur Wirkung von Personalarbeit zu gewinnen, die für Unternehmen, Arbeitnehmer und die Politik handlungsrelevant sind.

## Literaturverzeichnis

Adda, J., C. Dustmann und K. Stevens (2011), The career costs of children. IZA Discussion Paper Nr. 6201.

Allen N.J. und J.P. Meyer (1990), The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology* 63: 1-18.

Badura, B., A. Ducki, H. Schröder, J. Klose und M. Meyer (2012), Fehlzeiten-Report 2012: Gesundheit in der flexiblen Arbeitswelt: Chancen nutzen – Risiken minimieren. Berlin.

Barrick, M.R., & M.K. Mount (1991), The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology* 44(1): 1-26.

Becker, G.S. (1962), Investment in human capital: A theoretical analysis. *Journal of Political Economy* 70: 9-49.

Belwe, K. (2007), Entgrenzung von Arbeit und Leben. *Aus Politik und Zeitgeschichte* 34.

Benson G.S., D. Finegold und S.A. Mohrman (2004), You paid for the skills, now keep them: Tuition reimbursement and voluntary turnover. *Academy of Management Journal* 47(3): 315-331.

Berger, J., C. Harbring und D. Sliwka (2013), Performance appraisals and the impact of forced distribution – An experimental investigation. *Management Science* 59: 54-68.

Besanko, D., D. Dranove und M. Shanley (2004), Economics of strategy. New York: John Wiley & Sons.

Bispinck, R. (2000), Tarifentgelt nach Leistung und Erfolg. Regelungen in ausgewählten Tarifbereichen. *Informationen zur Tarifpolitik*. Elemente qualitativer Tarifpolitik 43.

BMAS (2013), Unternehmensbarometer Fachkräftesicherung – Eine repräsentative Befragung von Unternehmensleitungen und Betriebsräten.

BMFSFJ (2010): Frauen in Führungspositionen – Barrieren und Brücken, Internet: [http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/frauen-in-f\\_C3\\_BChrungspositionen-deutsch,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf](http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/frauen-in-f_C3_BChrungspositionen-deutsch,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf), abgerufen am 21.06.2013.

Boswell, W.R. und J.B. Olson-Buchanan (2007), The use of communication technologies after hours: The role of work attitudes and work-life conflict. *Journal of Management* 33: 592-610.

Boyar, S.L., C.P.Maertz, A.W. Pearson und S. Keaough (2003), Work-Family-Conflict: a model of linkages between work and family domain variables and turnover intentions. *Journal of Managerial Issues* 15(2): 175-190.

Bretz R., G. Milkovich und W. Read (1992), The current state of performance appraisal research and practice: concerns, directions, and implications. *Journal of Management* 18 (2): 321 - 352.

Breuer, K. und P. Kampkoetter (2011), Do employees reciprocate to intra-firm training? An analysis of absenteeism and turnover probability. University of Cologne, mimeo.

Büser, T. und B. Gülpen (2013), Zielvereinbarungen und Mitarbeitergespräche, Internet: <http://www.new-mc.com/PDFsWeb/Mitarbeitergespraech.pdf>, abgerufen am 15.06.2013.

Cappelli, P. (2004), Why do employers pay for college?, *Journal of Econometrics* 121(1): 213-241.

Chesley, N. (2005): Blurring boundaries? linking technology use, spillover, individual distress, and family satisfaction. *Journal of Marriage and Family* 67: 1237-1248.

Cleveland, J.N., K.R. Murphy und R.E. Williams (1989), Multiple uses of performance appraisal: Prevalence and correlates. *Journal of Applied Psychology* 74(1): 130-135.

Cornelißen, T. (2009), The Interaction of job satisfaction, job search, and job changes. An empirical investigation with German panel data. *Journal of Happiness Studies* 10: 367-384.

Cornelissen, T., J.S. Heywood und U. Jirjahn (2011), Performance pay, risk attitudes and job satisfaction. *Labour Economics* 18 (2): 229-239.

Costa Jr., P.T., und R.R. McCrae (1995), Domains and facets: hierarchical personality assessment using the revised neo personality inventory. *Journal of Personality Assessment* 64(1): 21-50.

DAK (2013), DAK-Gesundheitsreport 2013. DAK Forschung, Hamburg und IGES Institut GmbH, Berlin, Februar 2013.

Dietz, M., A. Kubis, U. Leber, A. Müller und J. Stegmaier (2013), Personalsuche in Deutschland. *IAB Kurzbericht* (10). Nürnberg.

Ernst & Young (2011), Agenda Mittelstand: Talent-Management im Mittelstand – mit innovativen Strategien gegen den Fachkräftemangel. (Bearb.: Englisch. P., Prof. Dr. M. Festing, Dr. J. Maßmann und L. Schäfer. Essen.

Fischer, G., F. Janik, D. Müller und A. Schmucker (2009), The IAB Establishment Panel – Things Users Should Know. *Schmollers Jahrbuch* 129 (1): 133 – 148.

Fitzenberger, B., K. Sommerfeld und S. Steffes (2013), Causal Effects on employment after first birth - A dynamic treatment approach. *Labour Economics* (forthcoming).

Fitzenberger, B., S. Steffes und A. Strittmatter (2010), Return-to-job during and after maternity leave. ZEW Discussion Paper No. 10-103, Mannheim.

Fuchs, J. (2006), Rente mit 67: Neue Herausforderungen für die Beschäftigungspolitik. *IAB-Kurzbericht* (16), Nürnberg.



Georgellis, Y. und T. Lange (2007), Participation in continuous, on-the-job training and the impact on job satisfaction: longitudinal evidence from the German labour market. *The International Journal of Human Resource Management* 18 (6): 969-985.

Gerlach K. und U. Jirjahn (2001), Employer provided further training: Evidence from German establishment data, *Schmollers Jahrbuch* 121(2): 139-164.

Gibbs, M., K.A. Merchant, W.A.V.D. Stede, and M.E. Vargus. (2004), Determinants and effects of subjectivity in incentives. *The Accounting Review* 79(2): 409-436.

Hamermesh, D.S. (2001), The changing distribution of job satisfaction. *Journal of Human Resources* 36 (1): 1-30.

Hauser, F., Schubert, A. und M. Aicher (2005), Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland. Abschlussbericht. Projekt für das Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Nr. 18.

ICR (2012), Social Media Recruiting Report 2012, Internet: <http://www.competitiverecruiting.de/ICRSocialMediaRecruitingReport2012.html>, abgerufen am 5. Juni 2013.

Infas Institut für angewandte Sozialwissenschaft GmbH (2013), IAB-Beschäftigtenbefragung – Projekt „Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg: Panelstudie zu Entwicklungsverläufen in deutschen Betrieben“ – Personenbefragung. (Bearb.: Schütz, H., Gilberg, R., Dickmann, C. und H. Schröder) Methodenbericht. Bonn.

Janik, F. und S. Kohaut (2012), Why don't they answer? Unit non-response in the IAB Establishment Panel. *Quality and Quantity. International Journal of Methodology* 46 (3): 917-934.

Jaros S (2007), Meyer and Allen Model of organizational commitment: Measurement issues. *Journal of Organizational Behavior* 6: 7-25.

Kampkötter, P. und D. Sliwka (2013), Trotz subjektiver Leistungsbeurteilung zu aussagekräftigen Ergebnissen kommen. *Personal Quarterly* 2013 (2): 46-49.

Katz, E. und A. Ziderman (1990), Investment in general training: The role of information and labour mobility. *Economic Journal* 100(403): 1147-1158.

Kim, T.-Y. und K. Leung (2007), Forming and reacting to overall fairness: A cross-cultural comparison. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 104 (1): 83-95.

Kohaut, S. und I. Möller (2013), Punktgewinn in westdeutschen Großbetrieben. *IAB Kurzbericht* (23). Nürnberg.

Kossek, E.E., B.A. Lautsch, und S.C. Eaton, (2006), Telecommuting, control and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control, and work-family effectiveness, *Journal of Vocational Behavior* 68: 347-367.

Kotter, J.P. und J.L. Heskett (1992), Corporate culture and performance. New York: The Free Press.

Kraut, Allen I. (1996), Organizational surveys: Tools for assessment and change. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Landy, F.J. und J.L. Farr (1983), The Measurement of work performance. methods, theory and applications. San Diego u. a.: Academic Press.

Lazear, E.P. (1989), Pay Equality and Industrial Politics. *Journal of Political Economy* 97(3): 561-580.

Lazear, E.P. und P. Oyer (2003), Internal and external labor markets: A personnel economics approach. NBER Working Paper 10192. Cambridge.

Leber, U., Stegmaier, J., und A. Tisch (2013), Altersspezifische Personalpolitik: Wie Betriebe auf die Alterung ihrer Belegschaften reagieren. *IAB-Kurzbericht* (13), Nürnberg.

Leuven, E. (2005), The economics of private sector training: A survey of the literature. *Journal of Economic Surveys* 19(1): 91-111.

Manchester C.F. (2012), General human capital and employee mobility: How tuition reimbursement increases retention through sorting and participation. *Industrial and Labor Relation Review* 65(4): 951-974.

Meyer J.P., N.J. Allen und C.A. Smith (1993), Commitment to organizations and occupations: extension and text of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology* 78(4): 538-551.

Michaels, E.; H. Handfield-Jones und B. Axelrod (2001), The war for talent. Boston: Harvard Business Press Books.

Miller, A.R. (2011): The effects of motherhood timing on career path. *Journal of Population Economics* 24(3): 1071–1100.

Mölders C. und Van Quaquebeke N. (2011), Frauen in Führungspositionen: Prototypen von Führung hinterfragen. *Personalführung* (7): 42-47.

Murphy, K. R. und J. N. Cleveland (1995), Understanding performance appraisal: Social, organizational and goal-based perspectives. California (USA): Sage Publications.

Nübling, M., U. Stöbel, H.M. Hasselhorn, M. Michaelis, und F. Hofmann (2006), Measuring psychological stress and strain at work: Evaluation of the COPSQ questionnaire in Germany. *GMS Psycho-Social-Medicine* (3): Doc05.

Park, Y., C. Fritz und S.M. Jex (2011): Relationships between work-home segmentation and psychological detachment from work: The Role of communication technology use at home. *Journal of Occupational Health Psychology* 16 (4): 457-467.

Patterson, M.G., M.A. West, V.J. Shackleton, J.F. Dawson, R. Lawthom, S. Maitlis und A.M. Wallace (2005), Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior* 26 (4): 379-408.

Prendergast, C. (1999), The provision of incentives in firms. *Journal of Economic Literature* 37 (1): 7-63.

R. Strack, Baier, J., und A. Fahlander (2008), Managing demographic risk. *Harvard Business Review* 86 (2): 119-128.

Rynes, S., B. Gerhard und L. Parks (2005), Personnel Psychology: Performance evaluation and pay for performance. *Annual Review of Psychology* 56: 571-600.

Schaufeli W.B. und A.B. Bakker (2004), Utrecht Work-Engagement Scale, Manuel Version 1.1.

Schaufeli W.B., M. Salanova, V. Gonzales-Roma und A.B. Bakker (2002), The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies* 3: 71-92.

Schmidt, F. und J. Hunter, (1998), The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin* 124 (2): 262-274.

Semlinger, K. (1989), Vorausschauende Personalwirtschaft –betriebliche Verbreitung und infrastrukturelle Ausstattung. *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung* 22 (3).

Tett, R.P. und J.P. Meyer (1993), Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology* 46 (2): 259-293.

TNS Infratest Sozialforschung (2012), Vertiefende Betriebsbefragung „Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg“ 2012. (Bearb.: Gensicke, M. und N. Tschersich.) Methodenbericht. München.

Troske, K.R. und A. Voicu (2012), The effect of the timing and spacing of births on the level of labor market involvement of married women. *Empirical Economics* 45(1): 483-521.

Wagner, G.G., R. Joachim, J.R. Frick und J. Schupp (2007), The German socio-economic panel study (SOEP) – scope, evolution and enhancements. *Schmollers Jahrbuch* 127(1): 139-169.

Wolter, S.C. und P. Ryan (2011), Apprenticeship, In R. Hanushek, S. Machin und L. Woessmann (Hrsg.), *Handbook of Economics of Education* (Vol 3-4). London: Elsevier, 208-234.

## A Anhang

**Tabelle A-1: Zusammensetzung der Branchengruppen**

Branchengruppe	Brancheneinteilung aus IAB-Betriebspanel 2011
Verarbeitendes Gewerbe	Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden Energie- und Wasserversorgung, Abwasser und Abfallentsorgung, Rückgewinnung Herstellung von: Nahrungs- u. Genussmitteln, Textilien, Lederwaren, Holzwaren, Papier, Druckwaren, chemischen und pharmazeutischen Erzeugnissen, Gummi- und Kunststoffen, Glas und Keramik, Datenverarbeitungsgeräten, elektronischen und optischen Erzeugnissen, Möbeln Baugewerbe
Metall- und Elektrogewerbe	Metallerzeugung und –bearbeitung Herstellung von: Metallerzeugnissen, Stahl- und Leichtmetallbau, elektronischen Ausrüstungen Maschinenbau Fahrzeugbau Reparatur und Installation von Maschinen
Handel/ Verkehr und Nachrichten	
Unternehmensnahe Dienstleistungen und Finanzdienstleistungen	Finanz- und Versicherungsdienstleistungen, wirtschaftliche, wissenschaftliche und freiberufliche Dienstleistungen
Information/ Kommunikation und andere Dienstleistungen	Erziehung, Unterricht Gesundheits- und Sozialwesen Beherbergung und Gastronomie sonstige Dienstleistungen

**Tabelle A-2: Heterogenität der Messgrößen der Arbeitsqualität**

	(1) Commit- ment	(2) Work- Engagement	(3) Arbeits- zufriedenheit	(4) Verbleibe- wahrschein- lichkeit
Weiblich	0,078** (0,03)	0,033 (0,33)	0,177** (0,01)	0,117*** (0,00)
Vorgesetzter	0,193*** (0,00)	0,221*** (0,00)	0,190*** (0,00)	0,036 (0,22)
Angestellter	0,130*** (0,00)	0,173*** (0,00)	0,148** (0,02)	-0,027 (0,42)
Teilzeit	0,094** (0,04)	0,069 (0,12)	0,181* (0,07)	0,151*** (0,00)
Nettogehalt	0,000*** (0,00)	0,000** (0,01)	0,000*** (0,00)	0,000*** (0,00)
Berufsfachschule	-0,022 (0,59)	0,010 (0,80)	-0,077 (0,37)	-0,056 (0,22)
Meisterschule	0,039 (0,28)	0,038 (0,22)	-0,018 (0,79)	-0,038 (0,27)
Fachhochschulsabschluss	-0,036 (0,51)	0,001 (0,99)	-0,160 (0,14)	-0,153*** (0,00)
Hochschulabschluss	-0,056 (0,34)	-0,023 (0,66)	-0,234** (0,04)	-0,162** (0,01)
anderer Abschluss	0,037 (0,84)	-0,081 (0,57)	-0,020 (0,95)	-0,225 (0,38)
kein Ausbildungsabschluss	0,126 (0,10)	0,109 (0,18)	0,267 (0,14)	-0,114 (0,21)
unter 25-Jährige	-0,101* (0,09)	0,066 (0,18)	0,142 (0,22)	-0,043 (0,53)
40-54-Jährige	0,224*** (0,00)	0,063** (0,03)	-0,012 (0,84)	0,188*** (0,00)
55 Jahre und älter	0,370*** (0,00)	0,168*** (0,00)	0,076 (0,33)	0,479*** (0,00)
Konstante	3,073*** (0,00)	3,523*** (0,00)	6,998*** (0,00)	3,823*** (0,00)
Beobachtungen	5.256	5.162	5.315	5.310
R <sup>2</sup>	0,106	0,049	0,033	0,078

OLS-Regression mit clusterrobusten Standardfehlern, p-Werte in Klammern, \*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1 (auf Betrieb geclustert). Weitere Variablen: Dummyvariablen höchster Schulabschluss, Nettogehalt, Betriebsgrößenklasse, Sektoren und Regionen; Quelle: LPP verlinkte Beschäftigten- und Betriebsbefragung Welle 2013.

**Tabelle A-3: Heterogenität des WFC und des FWC**

	(1) Work-Family-Conflict (WFC) Männer	(2) Frauen	(3) Family-Work-Conflict (FWC) Männer	(4) Frauen
Partner	0,094 (0,10)	0,025 (0,78)	-0,083** (0,02)	-0,043 (0,34)
Partner Vollzeit erwerbstätig	-0,088** (0,05)	-0,070 (0,36)	-0,027 (0,30)	-0,047 (0,20)
Partner Teilzeit erwerbstätig	-0,071 (0,11)	0,170 (0,22)	0,020 (0,47)	0,093 (0,30)
Jüngstes Kind unter 6 Jahren	0,089* (0,10)	0,478*** (0,00)	0,143*** (0,00)	0,444*** (0,00)
Jüngstes Kind 6-14 Jahre	0,064 (0,19)	0,304*** (0,00)	0,062** (0,04)	0,213*** (0,00)
Anzahl der Überstunden	0,038*** (0,00)	0,023*** (0,00)	0,007*** (0,00)	0,008*** (0,00)
Vorgesetzter	0,077** (0,03)	0,177** (0,01)	-0,004 (0,84)	-0,034 (0,34)
Teilzeit	-0,255** (0,02)	-0,289*** (0,00)	0,013 (0,87)	-0,027 (0,39)
Konstante	2,145*** (0,00)	1,997*** (0,00)	1,637*** (0,00)	1,256*** (0,00)
Beobachtungen	4,127	1,553	4,127	1,553
R <sup>2</sup>	0,083	0,085	0,024	0,073

OLS-Regression mit clusterrobusten Standardfehlern, p-Werte in Klammern, \*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1 (auf Betrieb geclustert). Weitere Variablen: Dummyvariablen Angestellter, höchster Schulabschluss, höchster Ausbildungsabschluss, Alterskategorien, Nettogehalt, Betriebsgrößenklasse, Sektoren und Regionen; Quelle: LPP verlinkte Beschäftigten- und Betriebsbefragung Welle 2013.



**Tabelle A-4: Heterogenität der Nutzung von Social Media zur Personalrekrutierung**

	(1) Nutzung von Social Media
Anteil der Beschäftigten mit Berufsausbildung in %	0,001 (0,24)
Anteil der Beschäftigten mit Hochschulabschluss in %	0,002** (0,05)
Fachkräftebedarf ja/nein	0,050* (0,08)
Anteil der Beschäftigten unter 30 Jahren in %	0,003*** (0,00)
Betrieb wurde zwischen 1990 und 1999	0,013 (0,70)
Betrieb wurde nach 2000 gegründet	0,098** (0,02)
Konstante	-0,026 (0,79)
Beobachtungen	1.155
R <sup>2</sup>	0,124

OLS-Schätzungen mit robusten Standardfehlern, weitere Kontrollvariablen: Betriebsgrößenklasse, Sektoren, Regionen, Stellung des Betriebs im Unternehmen, Eigentümerstruktur und Rechtsform; Quelle: LPP-Betriebsbefragung 2013 und IAB-Betriebspanel 2012.

**Tabelle A-5: Heterogenität von Mitarbeitergesprächen und Zielvereinbarungen**

	(1) Mitarbeitergespräch	(2) Zielvereinbarung
Weiblich	0,072*** (0,000)	0,064** (0,012)
Vorgesetzter	0,060*** (0,000)	0,007 (0,747)
Angestellter	0,138*** (0,000)	0,087*** (0,003)
Teilzeit	-0,001 (0,963)	-0,019 (0,635)
Berufsfachschule	-0,026 (0,215)	0,046 (0,203)
Meisterschule	0,073*** (0,000)	0,061** (0,019)
Fachhochschulabschluss	0,114*** (0,000)	0,067* (0,057)
Hochschulabschluss	0,070** (0,034)	0,034 (0,412)
anderer Abschluss	-0,157 (0,124)	0,131 (0,498)
kein Ausbildungsabschluss	-0,116*** (0,004)	-0,038 (0,667)
unter 25-Jährige	0,055* (0,059)	-0,062 (0,191)
40-54-Jährige	-0,003 (0,868)	0,036 (0,132)
55 Jahre und älter	-0,077*** (0,000)	-0,029 (0,397)
Beobachtungen	5.311	2.376
R <sup>2</sup>	0,155	0,051

OLS-Regression mit clusterrobusten Standardfehlern, p-Werte in Klammern, \*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1 (auf Betrieb geclustert). Weitere Variablen: Dummyvariablen höchster Schulabschluss, Nettoeinkommen, Betriebsgrößenklasse, Sektoren und Regionen; Quelle: LPP verlinkte Beschäftigten- und Betriebsbefragung Welle 2013.

**Tabelle A-6: Heterogenität der Beschäftigten im Homeoffice**

	(1) Homeoffice
Weiblich	-0,014 (0,35)
Vorgesetzter	0,043*** (0,00)
Angestellter	0,085*** (0,00)
Teilzeit	0,040** (0,02)
Anzahl der Überstunden	0,009*** (0,00)
Berufsfachschule	-0,000 (0,98)
Meisterschule	0,027** (0,04)
Fachhochschulabschluss	0,078*** (0,00)
Hochschulabschluss	0,124*** (0,00)
anderer Abschluss	0,029 (0,50)
kein Ausbildungsabschluss	0,034* (0,08)
unter 25-Jährige	-0,019 (0,20)
40-54-Jährige	0,021* (0,09)
55 Jahre und älter	0,002 (0,91)
Konstante	-0,175*** (0,00)
Beobachtungen	4,613
R <sup>2</sup>	0,265

OLS-Regression mit clusterrobusten Standardfehlern, p-Werte in Klammern, \*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1 (auf Betrieb geclustert). Weitere Variablen: Dummyvariablen höchster Schulabschluss, Nettogehalt, Betriebsgrößenklasse, Sektoren und Regionen; Quelle: LPP verlinkte Beschäftigten- und Betriebsbefragung Welle 2013.

## **Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung**

Regensburger Straße 104  
90478 Nürnberg

E-Mail: [Stefan.Bender@iab.de](mailto:Stefan.Bender@iab.de)  
Telefon: +49 (0) 911 179-3082  
Telefax: +49 (0) 911 179-1728

E-Mail: [Lutz.Bellmann@iab.de](mailto:Lutz.Bellmann@iab.de)  
Telefon: +49 (0) 911 179-3046  
Telefax: +49 (0) 911 179-3736

## **Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung**

L 7, 1  
68161 Mannheim

E-Mail: [Steffes@zew.de](mailto:Steffes@zew.de)  
Telefon: +49 (0)621 1235-281  
Telefax: +49 (0)621 1235-225

## **Universität zu Köln**

Venloer Straße 151-153  
50672 Köln

E-Mail: [Dirk.sliwka@uni-koeln.de](mailto:Dirk.sliwka@uni-koeln.de)  
Telefon: +49 (0) 221 470-5887  
Telefax: +49 (0) 221 470-5078

Institut für Arbeitsmarkt-  
und Berufsforschung  
Die Forschungseinrichtung der  
Bundesagentur für Arbeit



**ZEW**  
Zentrum für Europäische  
Wirtschaftsforschung GmbH  
Centre for European  
Economic Research



**Universität zu Köln**